



BACHELORARBEIT

Herr
Manuel Girbig

**Was entlohnt wird, wird ge-
macht.
Vergütungs- und
Anreizsysteme im Zielverein-
barungsprozess als Instru-
ment zur Verbesserung von
Motivation und Leistung**

2015

BACHELORARBEIT

Was entlohnt wird, wird gemacht. Vergütungs- und Anreizsysteme im Zielvereinbarungsprozess als Instrument zur Verbesserung von Motivation und Leistung

Autor/in:
Herr Manuel Girbig

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wV1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Udo Drack, Diplom-Betriebswirt (FH)

Einreichung:
Mittweida, 23.01.2015

BACHELOR THESIS

**What gets rewarded, gets done.
Remuneration and
incentive systems in target-setting
process as a tool to
improve motivation and
performance**

author:
Mr. Manuel Girbig

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11wV1-B

first examiner:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:
Udo Drack, Diplom-Betriebswirt (FH)

submission:
Mittweida, 23.01.2015

Bibliografische Angaben

Girbig, Manuel:

Was entlohnt wird, wird gemacht. Vergütungs- und Anreizsysteme im Zielvereinbarungsprozess als Instrument zur Verbesserung von Motivation und Leistung.

What gets rewarded, gets done. Remuneration and incentive systems in target-setting process as a tool to improve motivation and performance.

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die einzelnen Wirkungseinflüsse und die Herausforderungen von „Vergütungs- und Anreizsystemen“ im Zielvereinbarungsprozess als Instrument zur Verbesserung von Motivation und Leistung näher zu untersuchen. Im Fokus des Interesses steht die Forschungsfrage, ob leistungsabhängige Entlohnungssysteme Einfluss auf die Motivation und die Leistungen der Mitarbeiter ausüben.

Dies wird anhand einer Analyse von Zielen im Zielvereinbarungsprozess, der Motivation von Mitarbeitern sowie theoretischer Ansätze zu leistungsorientierten Vergütungssystemen herausgearbeitet. Weiterhin werden im fünften Kapitel auf Basis einer empirischen Untersuchung im deutschen Finanzdienstleistungssektor, Zusammenhänge zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Vergütung analysiert.

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich sowohl immaterielle als auch materielle Anreize auf die Leistung und Motivation der Mitarbeiter auswirken.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Inhaltsverzeichnis..... | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis..... | IX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Leistungsplanung – Zielvereinbarungen in der Vertriebssteuerung..... | 3 |
| 2.1 Begriffe / Definierung – Was wird darunter verstanden | 3 |
| 2.1.1 Vertriebssteuerung..... | 3 |
| 2.1.2 Ziele und Zielvereinbarungen | 4 |
| 2.2 Notwendigkeit von Zielen..... | 5 |
| 2.3 Der Zielvereinbarungsprozess..... | 8 |
| 2.4 Zielforderung..... | 12 |
| 3 Motivation – Triebfeder menschlichen Handelns..... | 15 |
| 3.1 Begriffe der Motivation | 16 |
| 3.1.1 Motivation | 16 |
| 3.1.2 Motiv – Differenzierung der Motive | 16 |
| 3.1.3 Anreiz | 16 |
| 3.1.4 Intrinsische und extrinsische Motive | 17 |
| 3.2 Motivationstheorien..... | 17 |
| 3.3 Führen durch Motivation | 20 |
| 3.4 Zusammenfassung | 22 |
| 4 Vergütungs- und Anreizsysteme..... | 23 |
| 4.1 Anreizsysteme – Begriff und Kategorisierung..... | 24 |
| 4.1.1 Anforderungsprofil an Anreizsysteme – fünf Phasen..... | 25 |
| 4.1.2 Erfolgsfaktoren variabler Vergütungssysteme..... | 29 |
| 4.2 Vergütungsansätze einer gerechten Leistungsabgeltung..... | 30 |
| 4.2.1 Vergütungsformen bei Vertriebsmitarbeitern..... | 30 |
| 4.2.2 Vergütungsprogramme bei CEOs..... | 32 |
| 4.3 Zusammenfassung | 33 |
| 5 Empirische Forschung | 35 |
| 5.1 Empirische Wirtschaftsforschung – Zusammenhang und Hintergrund | 35 |

| | | |
|----------|---|--------------|
| 5.2 | Die Stichprobe..... | 36 |
| 5.3 | Die Gütekriterien | 37 |
| 5.4 | Der Fragebogen..... | 38 |
| 5.5 | Auswertung | 39 |
| 6 | Schlussbetrachtung..... | 43 |
| | Literaturverzeichnis..... | XI |
| | Anlagen | XIV |
| | Eigenständigkeitserklärung | XVIII |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--------------------------|
| AltEinkG | Alterseinkünfte-Gesetz |
| AVmG | Altersvermögens-Gesetz |
| Bspw. | beispielsweise |
| CEO | Chief Executive Officer |
| IT | Informationstechnologie |
| LV | Lebensversicherung |
| MbO | Management by Objectives |
| s. | siehe |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1 Entwicklung der Bevölkerungszahl und Altersstruktur in Deutschland | 7 |
| Abbildung 2 Phasenschema des MbO | 9 |
| Abbildung 3 Eigene schematische Darstellung des Zielvereinbarungsprozesses | 11 |
| Abbildung 4 Beispielhafte Schematische Darstellung einer Balanced Scorecard | 27 |
| Abbildung 5 Vergütungssysteme-Verteilung von Außendienstmitarbeitern 2007 | 32 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1 Beispiel Auszahlungstabelle einer monatlichen Vergütung..... | 28 |
|--|----|

1 Einleitung

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist das Ineinandergreifen vieler verschiedener Komponenten und Prozesse erforderlich. Aufgrund des fehlenden Nachwuchses und Fachkräftemangel¹ sind die Unternehmen dazu angehalten, deren wichtigstes Kapital - ihr Personal - für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Aus diesem Grund ist es vor allem für den Unternehmensbereich Vertrieb immer schwerer qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Daher nehmen Vergütungs- und Anreizsysteme im Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Da ich selbst in der Branche der Finanzdienstleistungen tätig bin und festgestellt habe, dass viele Unternehmen unterschiedliche Modelle der Vergütung anbieten, kam bei mir die Frage auf, welches Vergütungssystem bei Vertriebsmitarbeitern favorisiert wird und den erwünschten Anreiz in der Motivation bewirkt? Daraus erschließt sich die weitere Frage, ob die Motivation einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsleistung nehmen kann?

Mit der Arbeit „Was entlohnt wird, wird gemacht. Vergütungs- und Anreizsysteme im Zielvereinbarungsprozess als Instrument zur Verbesserung von Motivation und Leistung“ beleuchte ich das Thema genauer aus verschiedenen Perspektiven. Diese Arbeit soll bei Mitarbeitern aus den Vertriebsorganisationen den Einfluss von Vergütungs- und Anreizsystemen sowie deren Auswirkungen auf die Motivation untersuchen.

Zu Anfang werden grundlegende und relevante Begriffe wie Ziele, Zielvereinbarungsprozess, Vertriebssteuerung, Motivation und Vergütungs- und Anreizsysteme durchleuchtet, um die Intention über die Komplexität des Themas zu geben. Das zweite Kapitel befasst sich mit dem Inhalt der Zielvereinbarungen in der Vertriebssteuerung und dem Zielvereinbarungsprozess. Die Vertriebssteuerung stellt die grundlegenden „Weichen“ für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit. Darüber hinaus kann der Vertrieb durch den Einsatz diverser Instrumente gesteuert werden.² Ziele dienen als Leistungsmaßstab und zur Orientierung der eigenen aktuellen Leistung. Aus diesem Grund wird im Anschluss der Begriffsbeschreibung auf den Zielvereinbarungsprozess und dessen mögliche Auswirkung auf die Motivation und Leistung des Mitarbeiters eingegangen.

¹ <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf>

² Vgl. Bastian (2000), S.295

Das Thema der Motivation wird im dritten Kapitel genauer untersucht. Dabei werden Begriffe wie Motivation und Motiv dargestellt sowie Motivationstheorien ausgewertet. Darauf folgend bietet das dritte Kapitel einen interessanten Disput für das vierte Kapitel Vergütungs- und Anreizsysteme. Dabei werden u. a. Vergütungsformen bei Vertriebsmitarbeitern vorgestellt sowie auf Vergütungsprogramme bei CEOs eingegangen. Des Weiteren wird ein Anforderungsprofil an das Anreizsystem erarbeitet.

Der letzten Teil der Arbeit stützt sich auf eine Umfrage, welche vor allem das Thema der Belohnung und Anreize bei Mitarbeitern im Vertrieb untersucht. Dabei werden die aufgestellten Annahmen in den zweiten, dritten und vierten Kapitel ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse der Befragung bieten einen Ansatz zur Beurteilung praxisnaher Anreizsysteme und leisten einen Beitrag dazu, welche Anreizsysteme eine wünschenswerte Motivation von Vertriebsmitarbeitern hervorrufen.

2 Leistungsplanung – Zielvereinbarungen in der Vertriebssteuerung

Dieses Kapitel befasst sich Mitarbeiter bezogen mit dem Thema Ziele im Zielvereinbarungsprozess. Es soll Aufschluss darüber gegeben werden, inwieweit sich durch Zielvereinbarungen die Motivation von Mitarbeitern steuern und optimieren lässt. Dabei rückt der Zielvereinbarungsprozess als Instrument zur Verbesserung bei der Mitarbeiterführung in den Mittelpunkt. Dies erfordert jedoch eine strategische und konsequente Leistungsplanung. Da in dieser Arbeit weiterhin die Themen Motivation und variable Vergütungs- und Anreizsysteme bei Mitarbeitern im Verkauf analysiert werden und Ziele dafür eine bedeutende Rolle einnehmen, darf eine Betrachtung zur Stellung der Ziele im Vergütungs- und Anreizprozess nicht fehlen und wird im Kapitel 2.3 begründet.

2.1 Begriffe / Definierung – Was wird darunter verstanden

2.1.1 Vertriebssteuerung

Die Vertriebssteuerung ist der „Motor“ eines jeden Vertriebssystems. Die Hauptaufgabe ist die operative Umsetzung der strategischen Unternehmensziele in ein umsetzbares Vertriebsziel. Weiterhin sieht die Vertriebssteuerung die operative Umsetzung der Kundenstrategie im Verkauf vor. Demzufolge kann durch eine zielgerichtete Vertriebssteuerung im Unternehmen, die „richtigen“ Verkäufer mit den „richtigen“ Methoden und Instrumenten die Kunden suchen, betreuen und an das Unternehmen binden. Heute gängige und moderne Vertriebssteuerungsprozesse stellen eine Kombination aus Verkauf, Controlling und IT in Abstimmung mit einer Marketingstrategie dar.³ In Erweiterung des Controlling Begriffs, wird gern vom Vertriebsmanagement gesprochen. Umfasst werden dabei u.a. folgende Aktivitäten: Planung des Vertriebs Erfolgs, Vorgabe des Umsatzes... (je Kunde, je Sparte, je Produkt), Kontrolle der Planungsvorgabe, Erarbeitung von Maßnahmen zur Zielerreichung, Vergütung / Provisionsabrechnung etwa nach Zielvereinbarung.⁴

³ Vgl. Winkelmann (2008), S. 35

⁴ Vgl. Duderstadt (2006), S. 18

2.1.2 Ziele und Zielvereinbarungen

Um Unternehmensziele in den Organisationen umzusetzen bedarf es konkreten Zielen, welche in Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern festgelegt werden. Um tiefer in dieses Thema einzusteigen sind zunächst einige Begriffserklärungen notwendig.

Den Begriff Ziele beschreibt Watzka wie folgt: „Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände“.⁵ Deutlich konkreter hingegen wird die Ausführung Watzkas durch Breisig untermauert:

„Ziele sind gedanklich vorweggenommene, angestrebte Ergebnisse, die durch bewusst auf sie ausgerichtetes Handeln erreicht werden sollen. Sie sind in aller Regel nicht determiniert, sondern werden im Sinn einer Zielentscheidung aus einem Spektrum potentieller Möglichkeit ausgewählt. Sie sind nicht naturgegeben, sie fallen auch nicht vom Himmel, sie sind von Menschen gesetzt.“⁶

Breisig rückt den Menschen als denkendes und handelndes Wesen in den Mittelpunkt. Wird davon der Umgang mit Mitarbeitern abgeleitet, spiegelt die Meinung von Breisig eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches und nachhaltiges Agieren im Unternehmen und am Markt wieder. Der damit einhergehende partizipative Führungsstil ermöglicht eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Jedoch belegt Breisig, im Gegensatz zu Watzka, nicht mit seiner Aussage, dass der partizipative Führungsstil den anderen Führungsstilen überlegen ist. Laut Watzka kann, unter bestimmten Umständen, ein autoritärer sinnvoll und von Vorteil sein. Watzka bezieht sich dabei vor allem auf die situativen Führungsbedingungen in dessen Abhängigkeit er den autoritären Führungsstil zeitweise überlegen sieht. Dies untermauert er mit Beispielen wie Entscheidungen unter Zeitdruck und Fälle, in denen Mitarbeiter eher eigene Interessen verfolgen.⁷ Die gleiche Ansicht wie Watzka wird durch Fredmund Malik geteilt und dieser bringt es noch deutlicher auf den Punkt:

„Es wird immer Situationen geben, wo man sich an einem Wochenende wird sagen müssen: <<Wir haben jetzt sechs Wochen über diese Ziele diskutiert und leider keinen Konsens gefunden, obwohl ich alles getan habe, was in meiner Kraft stand.>> Was jetzt?“

⁵ Vgl. Watzka (2011), S. 19

⁶ Vgl. Breisig (2013), S. 30

⁷ Vgl. Watzka (2011), S. 25

Damit diese Situation nicht eintritt, muss der Faktor Mitarbeiter bezogen auf verständlich formulierte Zielvereinbarungen in den fokussierten Mittelpunkt rücken.

Zielvereinbarungen dienen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen dazu, den Weg zur Zielerreichung und die anzustrebenden Ergebnisse der Mitarbeiter in einem gemeinsamen Gespräch festzulegen. Dabei gilt es ebenso den Zeitrahmen, die dafür benötigten Ressourcen und einen Soll-Ist-Abgleich gemeinsam zu besprechen und abzustimmen.⁸ Einen anderen Definitionsansatz zu Zielvereinbarungen bietet Dr. Mentzel. Für ihn sind Zielvereinbarungen sinngemäß Übereinkünfte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, welche zur Leistungserreichung oder Erreichung von Arbeitsergebnissen dienen. Dabei sollen insbesondere die Ziele den Mitarbeitern helfen die eigenen vorliegenden Leistungen richtig einzuordnen und sich zu orientieren. Darüber hinaus bieten sich Ziele als hervorragendes Controlling-Instrument in der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern an. Dies wird von Dr. Mentzel damit begründet Ziele als Leistungsmaßstab und Instrument in der Leistungsbeurteilung anzusehen. Schließlich folgert er, dass Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungen zahlreiche Vorteile für das Unternehmen bieten.⁹

Die Betrachtung der Vorteile durch Zielvereinbarungen und deren Einfluss auf die Unternehmensperformance ist ein sehr interessantes sowie hoch spannendes Erkundungsfeld. Eine genauere Analyse übersteigt den Rahmen dieser Bachelorarbeit deutlich. Es wird empfohlen diese Thematik in einem gesonderten Projekt aufzugreifen. Erste weiterführende Ansätze zu diesem Thema bietet Dr. Wolfgang Mentzel mit seinem Buch *Personalentwicklung. Wie Sie ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden*.

2.2 Notwendigkeit von Zielen

Die deutsche Versicherungswirtschaft steht momentan vor diversen Herausforderungen. Eine Notwendigkeit von Zielen besteht beispielsweise darin, sich auf verändernde (Markt-) Situationen einzustellen und neu auszurichten. Nicht nur durch politische Entscheidungen können Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt werden. Greift man das Beispiel Solvency II (Solvabilitätsvorschriften zur Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen) auf, so werden die Versicherungsunternehmen gezwungen ihre Strategien und Risikobetrachtungen, mit Hinblick auf Prämien und Strukturen, anzupassen. Um die Unternehmensgesamtziele zu erreichen, ist das Management affektiert die Ziele anzupassen. Aus Sicht des Einzelnen hat die Verfehlung der

⁸ Vgl. Breisig, (2013), S. 31

⁹ Vgl. Mentzel (2012), S. 83

Unternehmensziele nicht zwangsläufig zur Folge die eigenen Ziele verpasst zu haben. Kommt es dazu, dass die Ziele nicht klar definiert sind und verschwimmen, besteht Konfliktpotential. Denn von Vertriebsmitarbeitern, die auf Umsatzzielerreichung „getrimmt“ und „verprovisioniert“ werden, kann die Unternehmensführung nicht verlangen, aus freiem Antrieb heraus zusätzlich die Ergebnisziele zu verfolgen.¹⁰

Die Notwendigkeit von Zielen lässt sich praxisnah an einem Beispiel sehr gut darstellen. Es wurde bereits erwähnt, dass Politik ein Faktor sein kann auf welchen es sich einzustellen gilt. Jedoch gibt es noch diverse andere, teilweise äußere Einflüsse auf die Unternehmen, wodurch diese gezwungen werden ihre Ziele anzupassen. Greifen wir uns folgendes Beispiel (Quelltext zwar bereits aus 2006, Thema aber nach wie vor sehr aktuell) heraus. Die deutsche Versicherungswirtschaft steht seit einiger Zeit im Umbruch und anlässlich zur 5. Jahreskonferenz des Mannheimer Forschungsinstituts Ökonomie und Demographischer Wandel in Schwetzingen (28.11.2006) hat der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, vertreten durch Prof. Dr. Wolf-Rüdiger Heilmann, folgende Herausforderungen festgestellt. Neben einer Vielzahl von Faktoren und Reformbaustellen (z.B. Solvency, AltEinkG, AVmG) stellt der demographische Wandel eine ganz besondere Herausforderung dar. Sowohl das Altern von Kunden und Mitarbeitern und das Langlebigkeitsrisiko sowie volatile Märkte und das Niedrigzinsumfeld stellen die Versicherer vor sehr große Herausforderungen. Es wird sogar befürchtet, dass die Herausforderungen durch den demographischen Wandel noch größer ausfallen könnten als erwartet.¹¹

¹⁰ Vgl. Winkelmann (2008) S. 94

¹¹ Vgl. 5. Jahreskonferenz des Mannheimer Forschungsinstituts Ökonomie und Demographischer Wandel in Schwetzingen, den 28.11.2006

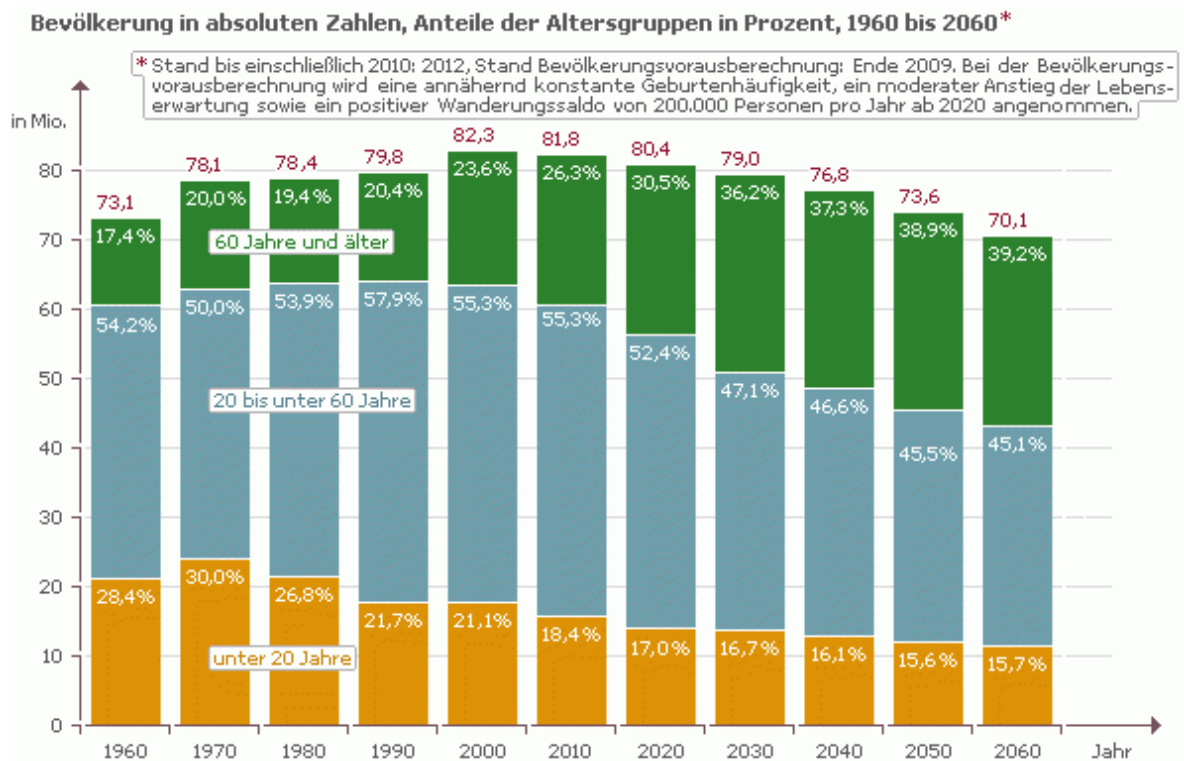


Abbildung 1 Entwicklung der Bevölkerungszahl und Altersstruktur in Deutschland¹²

Das Chart in Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2060 auf. Weiterhin ist die Altersstruktur mittels farblicher Darstellung in drei Altersgruppen markiert. Es ist deutlich zu sehen, dass die Bevölkerungszahl seit 2000 rückläufig ist. Nicht nur die Negativentwicklung der Bevölkerungszahl trübt die Aussichten der Versicherungsunternehmen. Ebenso wird die zunehmende Alterung der Altersstruktur gravierenden Einfluss auf die Versicherungswirtschaft nehmen. Diese Entwicklungen werden sich auf das Wachstum auswirken. Die Versicherungswirtschaft muss sich auf ein niedrigeres Potenzialwachstum und eine verhaltene Entwicklung der verfügbaren Einkommen einstellen. Dem folgt damit eine tendenziell geringere Versicherungsnachfrage. Weiterhin müssen die Versicherer ihre Kapitalanlagepolitik an die veränderten Kapitalmarktbedingungen anpassen (anhaltendes Niedrigzinsumfeld). Da sich die Altersstruktur der Kunden wandelt, gewinnen die höheren Altersklassen („Marktsegment Senioren“) stark an Bedeutung. Wonach die Lebensmodelle der Kunden zunehmend

¹² <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>

vielfältiger werden. Es entstehen in wachsendem Maße neue Formen des Zusammenlebens der Generationen.¹³

Im Ergebnis führt dies dazu Ziele als Notwendigkeit in der Vertriebssteuerung anzuerkennen. In der Fortsetzung dessen müssen die Gesamt- und Teilziele auf die veränderten Herausforderungen ausgerichtet werden. Dies erfolgt im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen in denen die Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv eingebunden werden. Baldegger formuliert es recht deutlich: „Wer den Sinn bzw. das Ziel seiner Arbeit nicht kennt, kann nicht motiviert werden, sich für seine Ziele bzw. die der Organisation einzusetzen.“¹⁴ Damit ist die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Person (Führungskraft oder Mitarbeiter) gemeint. Die Führungskräfte in den hierarchischen Ebenen sollen als Schnittstellen und Koordinatoren dienen und schlussfolgernd die Umsetzung der Unternehmensziele sicherstellen.

2.3 Der Zielvereinbarungsprozess

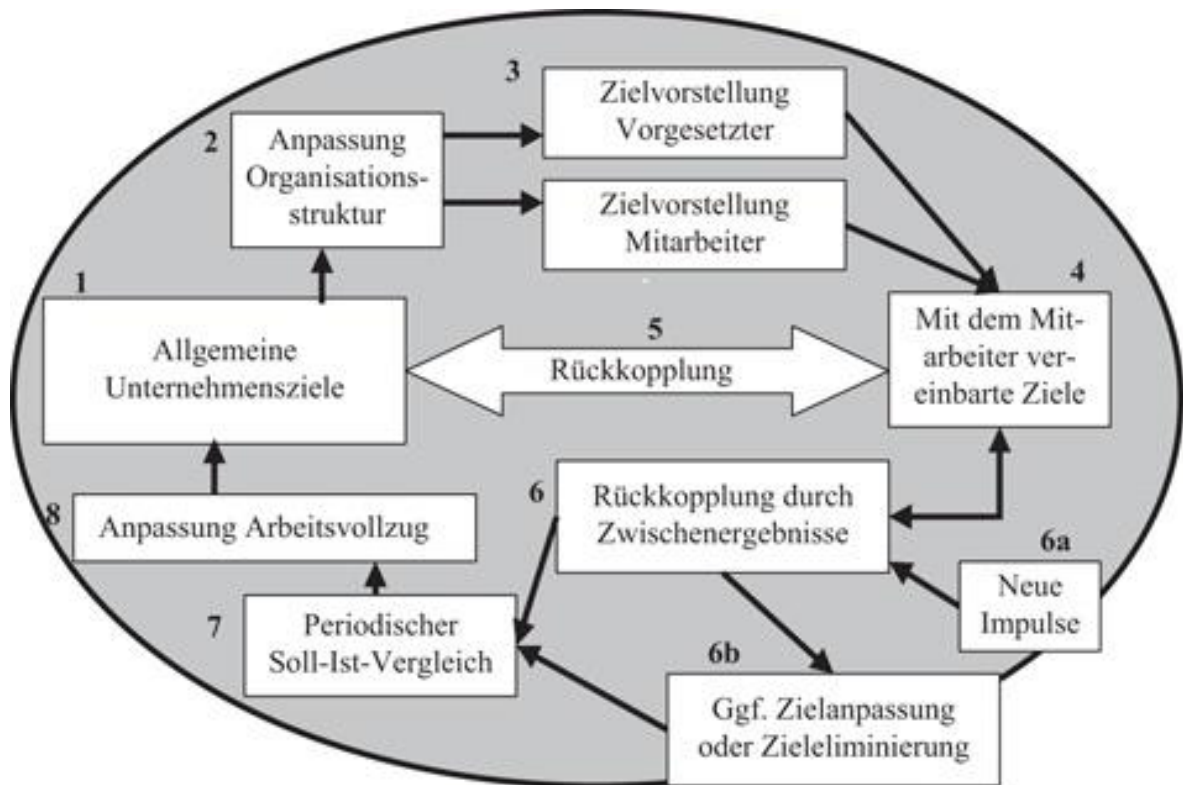
Der Einsatz der Zielvereinbarung als Personalführungsinstrument reicht bis in das Jahr 1954 zurück. Die Zielvereinbarungskonzeption ist auch unter dem Begriff *Management by Objectives* – MbO bekannt, wobei dies im Wesentlichen einen Führungsstil beschreibt bei dem die Ziele ‘von oben’ vorgegeben werden.¹⁵

In Anlehnung an Odiorne und Staehle beschreibt Watzka in der nachfolgenden Grafik den Phasenablauf der Zielvereinbarung wie folgt:

¹³ Vgl. 5. Jahreskonferenz des Mannheimer Forschungsinstituts Ökonomie und Demographischer Wandel in Schwetzingen, den 28.11.2006

¹⁴ Vgl. Baldegger (2006), S.15

¹⁵ Vgl. Baldegger (2006), S. 14

Abbildung 2 Phasenschema des MbO¹⁶

Watzka ist der Ansicht, dass die allgemeinen Unternehmensziele an erster Stelle stehen. Gemeint sind hier in erster Linie die strategischen Ziele – die sogenannte Vertriebsstrategie. Nach Watzka soll für jede Organisation ein Zukunftsentwurf, er bezeichnet es als Vision, entwickelt werden. Diese Vision soll Fragen zu: Wer oder was wollen wir als Unternehmen sein? Wo möchten wir als Unternehmen hin? beantworten können. Im Ergebnis ist es das Ziel in weiter Ferne, auf welches das Unternehmen zusteuert. Dabei soll die Vision anspruchsvoll und gleichzeitig einen realistischen Zukunftsentwurf für das Unternehmen darstellen. Watzka behauptet, dass die Vision für die Mitarbeiter den übergreifenden Sinn ihrer Arbeit und ihres Handelns gibt.¹⁷ Das bedeutet, dass sich die Mitarbeiter nur in dem vom Unternehmen gesteckten Rahmen bewegen und agieren. Da die Arbeit Aufschluss darüber geben soll, ob Vergütungs- und Anreizsysteme geeignete Instrumente in der Mitarbeiterführung und Vertriebssteuerung sind, tun sich an dieser Stelle, nach den Aussagen Watzkas, mehrere Fragen auf. Entgegen der Meinung

¹⁶ Vgl. Watzka (2011), S. 34; Vgl. Odiorne, George S. (1967): Management by Objectives: Führung durch Vorgabe von Zielen. Verlag Moderne Industrie, München, S. 102; Vgl. Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., Auflage, Vahlen, München, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), S. 854

¹⁷ Vgl. Watzka (2011), S. 27

des Autors ist zu ergründen, ob den Mitarbeitern tatsächlich nur eine Vision der Arbeit und dem Handeln einen Sinn verleiht. Was ist, wenn Mitarbeiter ihre individuellen Ziele verfolgen? Muss dies dann zwangsläufig dazu führen, dass die eigenen Ziele über die des Unternehmens gestellt werden? Sind die Unternehmensziele überhaupt jedem Mitarbeiter bekannt und werden diese richtig auf die Mitarbeiter verteilt? Ist es überhaupt möglich Vertriebsmitarbeiter mit diesem von Watzka beschriebenen Führungsstil zu motivieren – wenn ja, wodurch lässt sich der Mitarbeiter motivieren?

Weitere Phasen nach Watzka zu benennen, führt diese Arbeit inhaltlich nicht zum Ziel und überschreitet darüber hinaus den Umfang der Arbeit. Das Phasenschema nach MbO hat zwar noch seine Berechtigung, wurde aber im Laufe der Zeit seinen Bedürfnissen angepasst.¹⁸

Es ist die Aufgabe des Managements und der Führungskräfte individuelle Ziele der Mitarbeiter richtig und ausgewogen zu setzen. Die Zielsetzung als zentrales Instrument der Personalführung, ist geprägt durch operative Mitarbeitersteuerung im Zielvereinbarungsprozess. Werden die Ziele richtig und ausgewogen gesetzt, können die Ziele des Unternehmens besser erreicht werden.¹⁹ Die nachfolgende Abbildung zeigt die einzelnen Schritte im Ablauf eines Zielvereinbarungsprozesses. Subsummierend aus den dargestellten Ansichten wurden fünf wesentliche Prozessschritte aufgenommen und schematisch in einer eigenen Darstellung den Arbeitsprozess herausgearbeitet. Konkret sind die fünf wesentlichen Prozessschritte mit ihren Schwerpunkten und den möglichen Beteiligten (beispielhaft an einer Organisationsstruktur dargestellt) erarbeitet worden. Im ersten Schritt des Prozess wird durch die oberste Hierarchieebene die Oberziele (Gesamtziele), Visionen und Leitgedanken festgelegt. Der zweite und dritte Prozessschritt widmen sich konkret der Vorbereitung auf Prozessschritt Vier – das Zielvereinbarungsgespräch. Im Prozessschritt Vier findet das Zielvereinbarungsgespräch und eine erste Rückkopplung statt. Im fünften und somit letzten Prozessschritt erfolgt das Controlling, ein Soll-Ist-Abgleich der vereinbarten Ziele und der kontinuierliche Verbesserungsprozess.

¹⁸ Vgl. Baldegger (2006), S. 14

¹⁹ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 157

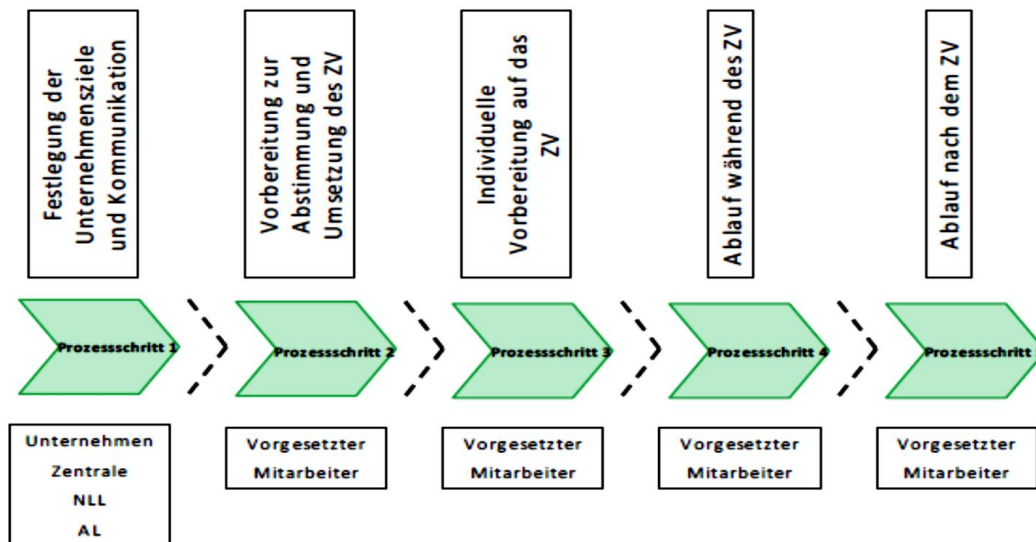


Abbildung 3 Eigene schematische Darstellung des Zielvereinbarungsprozesses²⁰

Nachdem die Schemata zum Zielvereinbarungsprozess ausführlich erläutert wurden, werden abschließend zu diesem Kapitel die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Arbeit mit Zielen und Zielvereinbarungen dargestellt. Bei der Anwendung von Zielvereinbarungen sollten folgende grundsätzliche Empfehlungen beachtet werden.

Das richtige Maß des Schwierigkeitsgrades für die Ziele zu finden, stellt eine Herausforderung dar. Die Ziele sollten für den Mitarbeiter „spannend“ sein. Denn wenn es dem Mitarbeiter zu leicht gemacht wird, ist fehlendes Engagement eine häufige Folge. Sind Ziele zu unrealistisch, ruft dies Demotivation beim Mitarbeiter hervor. Deshalb muss eine gewisse Zielakzeptanz bei dem Mitarbeiter erreicht werden. Er muss sich mit dem Ziel identifizieren können. Akzeptanz eines Ziels setzt voraus, dass die Bedeutung dessen verstanden worden sein muss. Infolgedessen wird nahegelegt präzise Zielformulierungen und klare deutliche Anforderungen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Befolgt man diese Empfehlung führt dies zur Steigerung der Effektivität. Für den Mitarbeiter sind die vorherrschenden Rahmenbedingungen in der Organisation gleichbedeutend wichtig, wie die gerade genannten Faktoren. Es sollte regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden, ob die gegebenen Rahmenbedingungen die Zielerreichung überhaupt ermöglichen. Wird gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach den eben genannten Kriterien ein Ziel abgestimmt, bedarf es durch die Führungskraft im Nachgang einer stetigen Kontrolle und

²⁰ Vgl. Eigene schematische Darstellung des Zielvereinbarungsprozesses (2014)

Feedback. Die erreichten Ziele geben Aufschluss über die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und bieten somit einige Ansätze für Feedbackgespräche. Sowohl das Controlling als auch Feedbackgespräche können und sollten unterjährig erfolgen. Darüber hinaus sollte es der Mitarbeiter als lohnenswert empfinden die Ziele zu erreichen. Es empfiehlt sich sicherzustellen die Ziele so zu gestalten, dass der Mitarbeiter auch künftig einen besonderen Reiz darin sieht seine Ziele zu erreichen. Es müssen Anreize (materielle als auch immaterielle) geschaffen werden.

Wie zu erkennen ist, geht es nicht nur um die Qualität der Zielvereinbarungen selbst. Die optimale Wirkung wird erreicht wenn diese Handlungsempfehlungen in einen systematischen Prozess eingebettet sind.²¹

Abschließend betrachtet lässt sich bereits ein erster Ansatz hinsichtlich der Beeinflussung materieller / immaterieller Anreize auf das Motivationsverhalten durch Zielvereinbarungen erkennen. Untermauert werden kann diese Folgerung zum jetzigen Zeitpunkt nur durch den theoretischen Sales-Excellence-Ansatz von Homburg.²² In der Annahme dass im weiteren Verlauf dieser Arbeit durch ein repräsentatives Ergebnis der empirischen Studie dieser Ansatz wissenschaftlich belegt werden kann, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen.

2.4 Zielforderung

Ziele werden mit dem Mitarbeiter im Zielvereinbarungsprozess vereinbart. Dabei erweist es sich als stete Herausforderung für Unternehmen Ziele konkret zu bestimmen. Es muss sich u. a. mit der Anzahl der Ziele, einer möglichen Beeinflussbarkeit von Zielen sowie der Quantifizierung und Qualitätssicherung befassen werden. Das Management hat die Ziele so vorzugeben, dass für die Mitarbeiter die strategischen und operativ-taktischen Ausrichtungen erkennbar sind.²³ Keine Ziele oder falsche Zielvorgaben führen dazu, dass sowohl Aufmerksamkeit als auch Handlung des Mitarbeiters in eine falsche Richtung gelenkt wird und auf Dauer hat dies zur Folge, dass die Gesamtziele der Organisation verfehlt werden.

Vor allem eine genauere Betrachtung der Zielforderungen ist enorm wichtig. Anforderungen an ein Ziel können genau definiert werden. Liebhart und Watzka greifen hierzu

²¹ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012); S. 158

²² Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 159

²³ Vgl. Koreimann (1999), S. 138

auf das S.M.A.R.T.-Modell zurück. Liebhart und Watzka kleiden ihre Vorschlag in das Acronym "S.M.A.R.T" und formulieren es als Modell, das im übertragenen Sinn für Schriftlich, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch und Terminiert steht. Diese Faustformel steht im Englischen für Specific, Measurable, Attainable, Relevant und Trackable. Dabei steht das S für Specific, also konkret und hat die Bedeutung: genau formuliert und schriftlich festgehalten. Measurable hingegen zielt auf die Messbarkeit und somit auch auf die Möglichkeit der Abrechenbarkeit ab. Attainable soll dafür sorgen, dass das Ziel anspruchsvoll und dem Ganzen eine herausfordernde Komponente gibt. Dabei muss das Ziel stets erreichbar sein. Relevant ist gleichbedeutend mit wichtig und realistisch. Das vereinbarte Ziel sollte als Teilziel dem Erreichen der Unternehmensziele nützen. Trackable bedeutet beeinflussbar und terminiert. Das Controlling soll die Funktion der Überwachung der Ziele übernehmen. Ein laufendes Controlling ermöglicht im Rahmen der Zielsteuerung die Ziele auf die Situation entsprechend anzupassen sowie zu steuern.²⁴

Dieses Modell eignet sich hervorragend um die Zielerfordernisse zu behaupten und dient als herausragende Gedankenstütze und feste Regel, um Ziele konkret abzugrenzen. Insbesondere das Anforderungsmerkmal der Messbarkeit stellt für den Mitarbeiter ein wichtiges Kriterium dar. Durch die Messbarkeit der Ziele wird zugelassen die eigenen erbrachten Leistungen ablesen und einordnen zu können. Somit dient das Ziel als Leistungsmaßstab, wonach man schlussendlich monetär vergütet wird.

2.5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Erkenntnis gewonnen, dass sich das „Management by Zielvereinbarung“ vom reinen Vorgabenempfängerinstrument hin zu einem komplexen, kommunikativen und kooperativen Führungsinstrument gewandelt hat. Aufgrund von Veränderungen des relevanten Marktes und der Nachfrager, werden die Unternehmen sowie die Versicherungswirtschaft vor ständig neue Herausforderungen. Veränderungen zu erreichen bedarf konkreter Maßnahmen und Ziele. Durch Operationalisierung müssen diese kaskadenförmig verteilt werden, denn die bloße Weitergabe von Zielen führen heutzutage nicht zum Erfolg. Die Einbindung aller Beteiligten ist ebenso wichtig wie deren Steuerung. Um diese Komplexität steuern zu können, bedarf es einer richtigen Prozesssteuerung, ganz konkret der Zielvereinbarungsprozess. Getrieben durch das

²⁴ Vgl. Liebhart (2012), S. 56, 57, 60

Marktumfeld, müssen sich die Unternehmen immer wieder anpassen und auf Neuerungen schnellstmöglich reagieren. Um immer den Leitgedanken fokussiert zu haben, sind Visionen und Oberziele an erster Stelle im Zielvereinbarungsprozess zu setzen. Dabei stehen die Führungskräfte und Mitarbeiter im Zentrum dieses Prozesses, da sie die Zielvereinbarungen umsetzen müssen. Es erfolgt demnach eine kooperative Umsetzung und gemeinsame Steuerung. Dabei werden Ziele formuliert, welche zwingend einen Nutzen für die Erreichung der Oberziele bieten sollte. Es stellte sich dabei heraus, dass eine permanente Kontrolle der Zielerreichung zur Verbesserung des Zielvereinbarungsprozesses führt und somit direkten Einfluss auf die Leistung des Mitarbeiters nimmt. Die Ziele müssen konkret formuliert und protokolliert werden und der Mitarbeiter soll den Sinn dahinter verstehen. Weiterhin wurde erläutert, welche Anforderungen an ein Ziel für den Mitarbeiter gestellt werden. Während der Erarbeitung gab es bereits erste Hinweise darauf, dass Ziele offensichtlich als Instrument zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung verstanden werden können, wenn bei Zielerreichung materielle und/oder immaterielle Anreize in Aussicht gestellt werden. Somit ließe sich schlussfolgern, dass direkter Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter genommen werden kann.

Aus diesem Kapitel haben sich folgende Annahmen hervor getan und sollen im Kapitel 5 auf ihre Aussagekraft und ihren Wahrheitsgehalt geprüft werden:

- *A1: Die Mitarbeiter kennen die Ziele des Unternehmens und die Ziele werden protokolliert.*
- *A2: Sind Ziele zu schwer und unrealistisch, demotiviert es die Mitarbeiter.*

3 Motivation – Triebfeder menschlichen Handelns

Die Motivation von Mitarbeitern stellt die Unternehmen, speziell im Vertrieb, immer wieder vor sich verändernde schwierige aber auch spannende Herausforderungen. Dabei kommt dem Handlungsfeld der Motivation eine enorme Geltung mit Hinblick auf den Erfolg der Organisation zugute. So bestimmt Motivation doch das menschliche Handeln. Insbesondere die heutigen Führungskräfte sehen in der Mitarbeitermotivation eine zentrale Aufgabe. In Anbetracht des Schwerpunkts dieser Arbeit werden sich die Kapitel 3.1 bis 3.3 mit der Thematik Motivation genauer befassen, wodurch in diesem Zusammenhang die Begriffe extrinsische und intrinsische Motive, sowie deren Merkmale und Auswirkungen auf das Handeln und der Leistungen der Mitarbeiter aufgegriffen werden. Aus diesem Grund bedarf es zu diesen häufig auftretenden Begriffen im nachfolgenden Kapitel, einer Erläuterung. Weiterhin soll der Ansatz zur Personalführung Führen durch Motivation näher beleuchtet werden. Damit soll ein Erklärungsansatz geliefert werden ob sich Mitarbeiter von Führungskräften durch den gezielten Einsatz bestimmter Motivatoren steuern lassen. Geht das Unternehmen auf seine Mitarbeiter ein und findet es den einen Weg seine Angestellten durch Reize zu motivieren, dann kann die Motivation als Ganzes als strategischer Wettbewerbsfaktor angesehen werden. Ferner dient dieses Kapitel vor allem dazu theoretisches Basiswissen zum Thema Motivation zu schaffen und den Bezug zum eigentlichen Thema der Arbeit herzuleiten. An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass diese Arbeit das Ziel verfolgt, die Vergütungs- und Anreizsysteme im Zielvereinbarungsprozess und deren Nutzung zur Verbesserung der Leistung zu analysieren. Daher ist es sowohl inhaltlich als auch zeitlich nicht möglich, die gesamte Thematik der Motivation in seiner gesamten Komplexität zu erfassen und niederzuschreiben.

3.1 Begriffe der Motivation

3.1.1 Motivation

Motivation umfasst die Gesamtheit der Antriebe (Motive) zur Verfolgung von Zielen und den Prozess, mit dem diese Antriebe aktiviert und in Handlungsenergie umgesetzt werden.²⁵ Die Ausprägung der Motivation ist von Mensch zu Mensch verschieden. Nach Hungenberg und Wulf definiert sich Motivation durch: „...die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“²⁶ Dabei werden von den Autoren drei Kriterien genutzt um Menschen zu charakterisieren. Die Intensität als Kriterium beschreibt das Engagement von Menschen bestimmte Ziele zu erreichen. Die Richtung gibt dabei ein zielgerichtetes Agieren zur Erfüllung der Unternehmensziele vor. Da Aufgaben und Ziele bis zum Erreichen verfolgt werden müssen, ist das Kriterium der Dauerhaftigkeit des Engagements von beträchtlicher Bedeutung. Es geht konkret um die Frage, weshalb sich Menschen mehr oder weniger motivieren lassen. Daran anknüpfend erscheint es sinnvoll die Motive, demnach unerfüllte Bedürfnisse und Triebe, näher zu betrachten.

3.1.2 Motiv – Differenzierung der Motive

Verschiedene Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Organisationspsychologen entwickelten zur Erklärung der Differenzierung von Motiven drei Kategorien. Bevor die Klassifizierung vorgenommen wird, soll der Begriff Motiv erläutert werden. Ein Motiv bzw. die Motive sind zentrale Bausteine der Motivation. Motive beschreiben typische Verhaltensbereitschaften eines Menschen.²⁷

Sie unterscheiden dabei in der ersten Kategorie nach physischen (z.B. Hunger, Durst), psychischen (Streben nach Selbstverwirklichung) und sozialen (Streben nach Anerkennung) Motiven. Eine weitere Klassifizierung ist die Unterscheidung nach primären (instinktiv verfolgte Grundbedürfnisse) und sekundären (Mittel zur Motivbefriedigung) Motiven. Als dritte Kategorisierung werden die intrinsischen und extrinsischen Motive genannt. Diese Motive werden in Kapitel 3.1.4 näher beschrieben.

3.1.3 Anreiz

Jede Aktion zu der ein Mensch aktiviert wird, hängt nicht nur von den psychischen Energien im Innern des Menschen ab, sondern von den Umweltanreizen. Es lässt sich somit

²⁵ Vgl. Hungenberg / Wulf (2011), S. 272-274

²⁶ Vgl. Hungenberg / Wulf (2011), S. 272

²⁷ Vgl. Busse (2002), S. 70

festhalten, dass Motive durch Anreize in der Umwelt aktiviert werden. Diese Anreize können sowohl Positives als auch Negatives in Aussicht stellen.²⁸

3.1.4 Intrinsische und extrinsische Motive

Betrachtet man die Unternehmensführung und den in Kapitel 2.3 ausführlich beschriebenen Zielvereinbarungsprozess, erscheint eine Klassifizierung nach der Motivationspsychologie als sehr interessant. Anreize lassen sich nach ihrer Wirkungsrichtung in intrinsische und extrinsische Formen einteilen.²⁹

Intrinsischer Antrieb bedeutet, Motivation durch die Arbeit selbst zu erlangen. Sie interessieren sich sehr für diese Tätigkeit. Intrinsische Motive sind Leistungs-, Kompetenz- und Geselligkeitsmotive. Intrinsische Motive wirken vor allem langfristig.³⁰

Extrinsische Anreize liegen hingegen vor, wenn sich Menschen einer Tätigkeit der Konsequenzen wegen (Belohnung / Bestrafung) annehmen. Bei den extrinsischen Anreizen verursachen Sicherheit-, Geld- und Statusmotive den Hauptantrieb. Dabei müssen die Konsequenzen extrinsischer Handlungsmotive inhaltlich nicht zwingend in einem Zusammenhang mit der Tätigkeit stehen. Die extrinsischen Reize haben die Eigenschaft eines kurzfristigen Wirkungsgrades.³¹

Jedoch können und werden durch beide Motive Menschen motiviert. Es ist festzuhalten, dass vor allem anspruchsvolle und komplexe Aufgaben intrinsisch motiviert sind. In der begleitenden Studie wird insbesondere der Frage nachgegangen, wodurch sich Vertriebsmitarbeiter leiten lassen bzw. welchen Stellenwert intrinsische / extrinsische Motivation für den Einzelnen einnimmt.

3.2 Motivationstheorien

Bei genauerer Betrachtung der Motive, ergeben sich nunmehr zwei Theorien. Die Inhaltstheorien sollen begreiflich machen, was Motivation erzeugt. Bewährte Annahmen dazu sind die Modelle von Maslow 1943/55 (Bedürfnispyramide), Alderfer 1969/72 (ERG-Theorie) und Herzberg 1959/68 (Zwei-Faktoren-Theorie). Die Prozesstheorien

²⁸ vgl. Busse (2002), S. 71

²⁹ Vgl. Görgen (2002), S. 201

³⁰ Vgl. Zimbardo (1992), S. 378

³¹ Vgl. Zimbardo (1992), S. 378

als zweiter Ansatz veranschaulichen wie Motivation menschliches Verhalten beeinflusst. Beispiele hierfür sind die Theorien nach Vroom 1964 (Erwartungstheorie), Locke 1968 (Zielsetzungstheorie) und die Equity-Theorie.³² Am Beispiel der Inhaltstheorien beschreibt Maslow und Alderfer (Erweiterung der Maslowschen Bedürfnispyramide) die Motive mit unterschiedlichen Ebenen. Um die nächsthöhere Ebene zu besteigen, muss zunächst die vorherige Ebene erreicht sein. Die psychologischen Bedürfnisse stellen in der Bedürfnispyramide das Fundament (1. Ebene) dar. Im Anschluss geht es weiter über die zweite Ebene, die Ebene der Sicherheitsbedürfnisse. Es folgt die Ebene der sozialen Bedürfnisse. Die Steigerung über die Ebene der Wertschätzung, bis hin zur letzten Ebene, der Selbstverwirklichung, welche dann als die anzustrebende erreichbare Motivebene gilt. Alderfer (ERG-Theorie) kritisiert Maslow dahingehend, dass keine Schnittstellen bei den einzelnen Ebenen möglich sind. Daraus schlussfolgernd reduziert er sein Modell auf drei Ebenen (Existenzbedürfnis, Beziehungsbedürfnis und Wachstumsbedürfnis). Herzberg wiederum begründet einen anderen Ansatz. Er unterscheidet Motive nach zwei Faktoren. Den ersten Faktor stellen Hygienefaktoren dar, welche einzig dafür da sind, Unzufriedenheit zu vermeiden. Jedoch können Hygienefaktoren nicht zu Zufriedenheit führen. Beispiele hierfür sind Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Kontrolle des Unternehmens. Das Gegenstück zu den Hygienefaktoren stellen Motivatoren dar. Diese stellen bei Menschen Zufriedenheit her. Fehlen die Motivatoren, bewirkt dies bei den Menschen Unzufriedenheit. Als Beispiel sei die eigene Leistung, Anerkennung und Verantwortung aufgeführt. Herzberg schließt seine Erkenntnisse vor allem aus empirischen Untersuchungen.

Zwar gehen alle genannten Autoren auf wesentliche Punkte zur Entstehung von Motivation beim Menschen ein, aber im Ergebnis betrachtet, ergründen die Inhaltstheorien allenfalls Erkenntnisse über das *was Menschen motiviert*. Offen bleiben die Fragen weshalb und wie sich Motive ändern bzw. wie Motive überhaupt zustande kommen. Weiterhin durch die Modelle unbeantwortet bleibt die Frage welche kognitiven Prozesse dabei ablaufen.³³ Besser geeignet erscheint daher die komplexere Prozesstheorie. Diese liefert erste Ansätze über die Entstehung von Motivation und deren Auswirkung auf das menschliche Handeln. Die drei Theorien liefern unterschiedliche Ansätze. Im Fokus der Erwartungstheorie steht der ökonomische Nutzen. In der Gleichheitstheorie geht es um das Streben nach Harmonie und Gleichheit. Um Zielvorgaben und deren Wirkung geht es in der Zieltheorie. Wie bereits erwähnt, würde eine Betrachtung aller Theorien den Rahmen sprengen. Da für diese Arbeit relevant, wird die Zieltheorie näher

³² Vgl. Hungenberg / Wulf (2011), S. 274-277

³³ Vgl. Hungenberg / Wulf (2011), S. 279-286

herausgearbeitet. Entwickelt wurde diese Theorie Ende der sechziger Jahre von Edwin Locke. Kernaussage des Psychologen war, dass konkret formulierte und anspruchsvolle Ziele (s. Inhaltspunkt 2.4 Zielerforderung) sowie Feedback über die Zielerreichung einen sehr hohen Einfluss auf die Motivation und Leistung von Mitarbeitern haben. Locke unterstellt Abhängigkeiten von Zielen, Feedback, Leistung und Motivation. Die Ausprägung der Motivation ist abhängig von zwei Zielcharakteristika. Die Charakteristika der Zielschwierigkeit setzt voraus, dass je anspruchsvoller Ziele ausfallen (dennoch muss Erreichbarkeit gewährleistet sein) auch das Interesse signifikant ansteigt, um diese zu erreichen. Die Zielspezifität strebt als Charakteristik besonders klare unmissverständliche und objektiv messbare Zielgrößen an. Locke nimmt in seiner Theorie an, dass spezifische Ziele motivationsfördernd wirken. Wie bereits im Laufe der Arbeit herausgearbeitet wurde, ist es auch in dieser Theorie von entscheidender Bedeutung, dass die Ziele einvernehmlich und gemeinschaftlich vereinbart und bestimmt wurden. Die Leistungstheorie wird durch zwei weitere Faktoren abgerundet. Auf der einen Seite sind das die individuellen Fähigkeiten eines Mitarbeiters, welche bei geringer Ausprägung dazu führen können, dass trotz hoher Motivation eine Zielverfehlung entsteht. Auf der anderen Seite ist es die Fähigkeit mit Feedback umzugehen und diese positiv für sich nutzen zu können. Diverse empirische Studien untermauern diese Theorie.³⁴

Unterlegt mit den Forschungsergebnissen wird konstatiert, dass die Zieltheorie von Locke wissenschaftlich ergänzt, welcher Wirkungszusammenhang zwischen Motivation und Leistung besteht. Dies hat zur Folge, dass, sobald es der Führungskraft gelingt die Mitarbeiter zu motivieren, sich dies unmittelbar auf die Leistungen auswirkt. Neben den Anforderungen und Herausforderungen an das Unternehmensumfeld, sowie des Zielvereinbarungsprozess, kann die Führungskraft entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiterführung nehmen. Durch den Einsatz geeigneter Instrumente der Zielvereinbarung und einer ausstehenden Belohnung bei Erreichung dieser, kann durch das Führen mittels Motivation die Leistung und Arbeitsmoral entscheidend beeinflusst werden. Ungeklärt bleibt jedoch worin für den Einzelnen die Befriedigung liegt. Liegt diese ausschließlich im Erreichen unternehmensformulierter Ziele? Was treibt den Einzelnen an: extrinsische oder intrinsische Motive? Ist das Ziel eines Mitarbeiters komplett verfehlt worden, weil er z.B. zum Stichtag nur bei 98% Zielerfüllung steht? Oder ist es als eine herausragende Leistung anzusehen, da er im Erfassungszeitraum (z.B. 1 Geschäftsjahr) durch fortlaufende Weiterbildungsmaßnahmen Fehlzeiten von zweieinhalb Monaten hatte, dafür eine drei Jahre andauernde international anerkannte Zertifizierungsmaßnahme abgeschlossen hat, welche ihn zum beruflichen Aufstieg weiterverhilft? Die in

³⁴ Vgl. Hungenberg / Wulf (2011), S. 290, 291

Kapitel 5 bereits angekündigte empirische Studie wird versuchen diese Fragen ausreichend zu beantworten. In solchen Situationen ist ein professionelles Führungsverhalten durch die Führungskraft notwendig, bevor dies zu Konflikten in den Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter führt.

3.3 Führen durch Motivation

In Anbetracht intrinsischer und extrinsischer Motive und Anreize ist speziell für die Führung eine naheliegende Überlegung durch Anreizgestaltung die extrinsische und intrinsische Motivation zu gleichen Teilen anzuregen. Dies kann einerseits dadurch erreicht werden, indem die Arbeit leistungsgerecht bezahlt wird, andererseits dadurch, dass Arbeit auch Spaß macht. Zielführend sollte eine derartige Verbindung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation sein. Dabei gilt es für den Führenden gewisse Gefahren zu bedenken und möglichst zu umgehen. Die größte Gefahr besteht in der Zerstörung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize.³⁵ Die im Vertrieb am ehesten zur Erfolgsorientierung passende Führungskultur stellt das Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives – MbO) dar. Entscheidend für diesen Führungsstil ist nicht nur die Tatsache, dass mit dem Mitarbeiter im Rahmen der Jahresplanung gemeinsam das Ziel, wie Umsatz- und Besuchsvorgaben abgestimmt wird. Es kann ebenso das persönliche Engagement des Mitarbeiters an wichtigen strategischen und konzeptionellen Arbeitsvorgängen einbezogen werden. Des Weiteren können qualitative Faktoren, wie Kundenzufriedenheit oder der Ausbau des eigenen Netzwerks mit Fokus auf Steigerung des Empfehlungsgeschäfts, in die persönlichen Zielvereinbarungen eingeschlossen werden. Führen durch Zielvereinbarung haben für den Führenden zur Folge, dass die Ergebnisse der Mitarbeiter permanent und konsequent kontrolliert werden müssen. Im Informationstechnologie-Zeitalter werden die Mitarbeiter-Leistungsplanungen durch EDV-Systeme faktengestützt und liegen jederzeit aktuell abrufbar vor. Durch IT-gestützte Leistungsplanung können derartige Zielgrößen (z.B. Erfassung der Kundenzufriedenheit) für die Mitarbeiter in Vergütungsgrößen transformiert werden. Doch stellt dieser Nutzen nicht den einzigen Vorteil dar. Durch permanent weiterentwickelte und komplexere EDV Programme stellt die Tatsache, dass der aktuelle Stand der persönlichen Zielerreichung jederzeit abgerufen werden kann, die EDV vor keine großen Herausforderungen.

³⁵ Vgl. Comelli / Nerdinger / Rosenstiel (2014), S. 11

Eine herausragende Bedeutung bei der Leistungsplanung im Vertrieb, wird der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterförderung zuteil. Entscheidender Punkt ist, dass im Fokus nicht die Effizienz bei der Leistungsplanung stehen sollte, sondern im Zeichen der Mitarbeitermotivation und -förderung. Gallup stellt in einer Befragung fest, dass 85 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer bei der Arbeit unmotiviert sind.³⁶ Inwieweit die Aussage auf Vertriebsmitarbeiter aus der Finanzdienstleistungsbranche zutrifft, kann erst im Verlauf dieser Arbeit mit Vorliegen der Umfrageergebnisse (Kapitel 5) belegt werden. Ungeachtet des genauen Prozentwertes welcher den Anteil unmotivierter Arbeitnehmer in Deutschland widerspiegelt, stellt sich erneut die Frage, warum diese Mitarbeiter unmotiviert sind. Welche Ursachen können vorliegen? Eine Erklärung könnte das Vergütungssystem liefern.

Dabei sind Auswirkungen, welche zu einer unmotivierten Haltung und Handlungen führen, vermeidbar. Unmotivierte Mitarbeiter sind auf Dauer unzufrieden. Dies kann sich auf das Team ausbreiten und es entstehen Konflikte im geschäftlichen Alltag. Ist die Stimmung einmal „aufgeheizt“, wird es der Führende schwer mit der Mitarbeiterführung haben. Ferner leidet bei einer andauernden flächendeckenden Unzufriedenheit die Verwirklichung des Unternehmensziels darunter. Um dem entgegenzuwirken, kann die Führungskraft diverse Mittel, z.B. mittels Belobigung gegenüber dem Mitarbeiter, präventiv einsetzen. Bei der Motivation von Vertriebsmitarbeitern tragen ein Rückmeldegespräch und das Gefühl, vom Vorgesetzten und den Kollegen ernst genommen zu werden, maßgeblich zu einer Anhebung der Arbeitsmotivation bei.³⁷ Daher wird geraten mit den Vertriebs- und Außendienstmitarbeitern mindestens einmal im Quartal ein Rücksprachegespräch bezüglich der Erfüllung der Leistungen zu forcieren. Den Umfang der ins Auge gefassten Sonderzahlungen (Leistungsprämien, Gratifikationen, Bonifikationen, etc.) bei voll erbrachten Leistungen, kann erst am Jahresende ein Gesamtbild aller Zielerreichungen aufzeigen.

Der Führungsstil, gemäß MbO, kann folgendermaßen zusammengefasst werden. Bei der Führung durch Motivation wird vorausgesetzt, dass ein professionelles Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattgefunden hat. Es wurden gemeinsam Ziele abgestimmt und festgehalten. Bei der Führung durch Zielvereinbarungen wird angenommen, dass Vertriebs – Controlling permanent erfolgt. Instrumente der Führung durch Motivation, welche der Führende bei den Mitarbeitern einsetzen kann,

³⁶ Vgl. Hinweis in IT-Director 4/2004, S. 32

³⁷ Vgl. Winkelmann (2008), S. 96

sind regelmäßige und fest vereinbarte Feedbackgespräche zwischen den beiden Protagonisten. Des Weiteren kann die Motivation der Mitarbeiter durch extrinsische Anreize, wie z.B. Sonderzahlungen, gesteigert und damit die Leistung beeinflusst werden. Die Studie in Kapitel 5 soll weiterhin einen Ansatz liefern, ob sich Mitarbeiter direkt durch den Führungsstil des Vorgesetzten beeinflussen lassen, oder ob sich Menschen eher durch extrinsische und selbst gesetzte Ziele (intrinsischer Ausprägung) besser motivieren können.

3.4 Zusammenfassung

Aus dem Kapitel lässt sich mitnehmen, dass Motivation wesentlichen Einfluss auf die Dauer, Richtung und Intensität des menschlichen Verhaltens und Handelns hat. Jedoch ist das Verhalten nicht allein durch die Motivation bestimmt, sondern u.a. abhängig von äußeren Bedingungen. Es gilt festzuhalten, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation gleichbedeutend sind und eine Gewichtung hinsichtlich der Frage: *Wodurch lässt man sich motivieren?* abhängig von verschiedenen Situationen sein kann. Motivation hat gleichermaßen die Aufgabe, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu steigern. Dafür wurden unterschiedliche Instrumente die zur Erreichung dieses Zustands beim Mitarbeiter führen können, aufgeführt. Diese Mittel reichen von der einfachen Belobigung, dem Anerkennen von Leistungen und der zielgerichteten Steuerung dem Mitarbeiter Erfolgserlebnisse zu vermitteln, bis hin zum Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten durch Gespräche mit der Führungskraft. Aus diesen Gründen wurde folgerichtig auf die Wichtigkeit der Führungskräfte und der „Führung durch Motivation“ eingegangen, welche es in der heutigen Zeit als eine ihrer zentralen Aufgaben verstehen, ihre Mitarbeiter richtig zu motivieren. Ebenfalls kommt man zu der Ansicht, dass nicht ausschließlich auf den Faktor Geld (i.S. materieller monetärer Belohnung) bei der Motivation von Mitarbeitern gesetzt werden kann. Das Kapitel kristallisiert mehrere Annahmen heraus und wird im Kapitel 5 untersucht.

- *A3: Materielle Anreize wirken sich auf Motivation der Mitarbeiter aus.*
- *A4: Immaterielle Anreize wirken sich auf Motivation der Mitarbeiter positiv aus.*
- *A5: Konkret formulierte Ziele beeinflussen die Motivation und Leistung von Mitarbeitern.*

4 Vergütungs- und Anreizsysteme

In keinem anderen Marketingbereich von Finanzdienstleistungsunternehmen ist die Auswahl und Bedeutsamkeit von Anreizen so enorm wie im Vertrieb. Der Thematik der Vergütungs- und Anreizsysteme, wird im folgenden Kapitel sehr große Beachtung geschenkt und aus den für die Versicherungs- und Finanzproduktevermittlung relevanten Perspektiven beleuchtet.

Vorab wird noch einmal die Behauptung des Autors Peter Winkelmann aus seinem Buch „Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung“ aufgegriffen, welche die bereits aus Kapitel 3.1 und 3.2 erworbenen Erkenntnisse in Frage stellt. Seiner Meinung nach werden Motivationsmaßnahmen nicht zum Tragen kommen, sollten die fixen und variablen Vergütungsbestandteile der Vertriebsmitarbeiter als nicht (markt-)gerecht empfunden werden (unterdurchschnittlich). Hat seine Ansicht dann nicht zur Folge, dass die aus Kapitel 3.1 und 3.2 gewonnenen Erkenntnisse in Frage gestellt werden? In Kapitel 3.1.4 ergaben die theoretischen Recherchen, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Reize Motivation beim Menschen entstehen lassen können. Jedoch konnte nicht abschließend erörtert werden, welche Form der Anreize sich stärker auf die Motivation auswirkt. Lediglich auf den Unterschied in der temporären Ausrichtung, kurz- oder langfristig, wurde Bezug genommen. Unterstützung findet Winkelmann jedoch von Homburg. Er bezeichnet es gar als „[...] Binsenweisheit, dass man Mitarbeiter durch entsprechende Anreize zur Zielerreichung motivieren sollte.“³⁸ Homburg geht sogar noch weiter und kritisiert die Unternehmen, welche aufgrund des täglichen Kampfes um Umsätze und Marktanteile diesen wichtigen Aspekt vernachlässigen. Meist erfolgt eine umsatz- oder mengenbezogene Entlohnung. Für die Erreichung weicher Erfolgsgrößen werden kaum Anreize geboten.

In der Fachliteratur und den zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten zu den Themen Vergütung und Motivation tauchen in direktem Zusammenhang immer wieder Begriffe wie Anreiz, Antrieb, Motiv und Anreizsysteme auf. Da viele Pragmatiker mit dem Oberbegriff Anreizsystem häufig nur die Entlohnung für Vertriebsmitarbeiter assoziieren, soll im Anschluss im Kapitel 4.1 dieser Begriff genau betrachtet werden.

³⁸ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 164

4.1 Anreizsysteme – Begriff und Kategorisierung

Ein weitverbreiteter Gedanke bei Anreizsystemen ist primär der des Entlohnungssystems. Das Kapitel 4 soll erklären wozu Vergütungs- und Anreizsysteme im Vertrieb dienen und was ganzheitlich darunter verstanden werden kann. Leistungsorientierte Anreize können grundsätzlich monetär und nicht-monetär sein. In Vergütungssystemen können vor allem monetäre Anreize gut abgebildet werden.³⁹ Ein monetärer Antrieb liegt bei materiellen Anreizen vor.

Materielle Anreizsysteme sind untergliedert in obligatorische, direkt monetäre Entgeltsysteme.⁴⁰ Dazu gehören das Gehalt oder gesetzliche und tarifliche Sozialleistungen sowie Zulagen und anderweitig gesetzlich geregelte weitere Leistungen. Weiterhin wird das materielle Anreizsystem in fakultativ und indirekt monetäre Entgeltsysteme eingeteilt. Zu den fakultativen Ausprägungen zählen Abfindungen, Pensionszusagen, Erfolgsbeteiligungen, Stock Options sowie variable leistungsbezogene Vergütungen. Die indirekte Entlohnung beinhaltet Sachprämien, Sonderurlaub, Dienstwagen und die Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung.

Immaterielle Anreize stellen hingegen z.B. Auszeichnungen, Belobigungen, Positionen / Titel / Stellenbeschreibungen, Verantwortung, Mitspracherechte, Kommunikation, Beurteilungsgespräche, Arbeitsplatzausstattung, Aus- und Weiterbildungen, Verkaufswettbewerbe und Mitarbeiter-Events in Aussicht.⁴¹

Die aufgeführten Möglichkeiten der beiden leistungsorientierten Anreizsysteme bieten den Unternehmen somit vielfältige Optionen zur Gestaltung von Vergütungsverträgen für Vertriebsmitarbeiter. Ausschlaggebend für die Gestaltung von Vergütungsverträgen ist darüber hinaus das Tätigkeitsverhältnis des Vertriebsmitarbeiters, z.B. Tätigkeit nach §84 HGB oder als angestellter Arbeitnehmer sowie von dem im Unternehmen gängigen Vergütungssystem (Vgl. dazu in Kapitel 4.3) abhängig sein. Bei der Umfrageanalyse in Kapitel 5 wird es spannend sein zu erfahren inwieweit sich Vergütungssysteme von Angestellten zu den selbstständigen Vertriebsmitarbeitern unterscheiden und von welchen Reizen sich diese beiden Gruppen primär leiten und motivieren lassen. So sehr immaterielle Anreize durch den Vorgesetzten in Form eines Lobes oder einer Auszeichnung dem Selbstwertgefühl gut tun, muss diese Form der Motivation nicht immer in direktem Zusammenhang mit der erbrachten Leistung stehen. Damit ist gemeint, dass situationsbezogen das Lob zwar eine Bestätigung der erbrachten Leistung, bspw. bei der Kundenzufriedenheit, sein kann, aber durch Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten hat

³⁹ Vgl. Albers et al. (2003), S. 132

⁴⁰ Vgl. Winkelmann (2003), S. 97

⁴¹ Vgl. Winkelmann (2003), S. 97

der selbstständige Vertriebsmitarbeiter noch keine Vergütung erhalten. Dies mag an dieser Stelle vielleicht sehr oberflächlich und materialistisch klingen, aber wird diese fiktive Situation mit Hilfe Maslows Bedürfnistheorie näher erläutert, erscheint diese Aussage durchaus nachvollziehbar.

Wenn der selbstständige Vertriebsmitarbeiter, beispielhaft an einer alltäglichen zu beobachtenden Ausgangssituation dargelegt, verheiratet und zweifacher Familienvater, zudem ist die Ehefrau momentan im Erziehungsurlaub und nicht arbeitsfähig, zwei Monate kaum nennenswerte Umsätze generieren konnte und sein Vertrag keinen fixen Vergütungsbestandteil (Fixum) beinhaltet, kommt der Mitarbeiter in arge wirtschaftliche Bedrängnis. Er soll in dieser Zeit der Haupternährer der Familie sein und kann dieser Verpflichtung nicht nachkommen. Laut Maslow steht die erste Bedürfnisebene für die existenziellen Bedürfnisse die gestillt werden müssen, wie z.B. Hunger, Durst und ein „Dach über dem Kopf“ haben. Dies hat zur Folge, dass trotz enormen Geldmangels, einer sehr angespannten wirtschaftlichen Situation und begleitet von Existenzängsten, der Mitarbeiter sich über eine immaterielle Belohnung nicht so sehr freuen kann wie auf eine materielle monetäre Belohnung, da er die Grundbedürfnisse seiner Existenz sichern muss. Dies kann nur durch die Generierung von Umsatz und einer daraus folgenden Vergütung geschehen. Es gilt festzuhalten, dass persönliche Faktoren und Umweltfaktoren eine bedeutsame Rolle spielen bei der Frage nach der Favorisierung eher nach materiellen oder immateriellen Anreizen. Für beide Sichtweisen sollte Verständnis aufgebracht werden, sofern für eine Einschätzung die persönlichen Hintergrundinformationen fehlen. Letztlich muss jeder mit sich selbst vereinbaren und vertreten können, was einem zu Höchstleistungen animiert. Menschen sind unterschiedlich in ihren Handlungen, weil sich jeder durch verschiedene Reize motivieren lässt. Eine ausgewogene, stark variierende Beantwortung dieser Frage im Fragebogen würde zur Unterstützung dieser Aussage beitragen.

4.1.1 Anforderungsprofil an Anreizsysteme – fünf Phasen

Damit ein Unternehmen interessant und seriös auf gute (potentielle) Vertriebsmitarbeiter wirkt, ist u.a. ein attraktives Vergütungsmodell/-system von Vorteil, um die Wunschkandidaten für eine Tätigkeit beim Unternehmen zu gewinnen. Wie entscheidend sich ein attraktives Vergütungsmodell auf Mitarbeiter auswirken kann, wird u.a. durch die Studie im Kapitel 5 beantwortet. Weiterhin sollen Anreizsysteme im Vertrieb die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Damit dies zukünftig weiterhin so bleibt, werden einige Anforderungen an ein Vertriebsanreizsystem gestellt. Es ist daher empfehlenswert, sich diesem Anforderungsprofil an Anreizsystemen genauer zu widmen.

Da es im Vertrieb möglich ist, dass das Jahreseinkommen eines Außendienstmitarbeiters die Größenordnung der Führungsebene erreichen kann⁴², zeigt dass im Vertrieb „gut“ verdient werden kann. Solch ein guter Verdienst ist die Summe der erbrachten Leistungen des Mitarbeiters und einem entsprechenden Vergütungssystem. Weitere Ziele sollten neben einer möglichst fairen Bezahlung, das Setzen sinnvoller Leistungsanreize sowie die Stärkung der Mitarbeiterbindung. Demzufolge soll mit einer attraktiven Vergütung der Fluktuation vorgebeugt werden. Im Folgenden und nachfolgenden Kapitel soll ein leistungsorientiertes Vergütungssystem erarbeitet werden. Dabei müssen generell fünf Phasen durchschritten werden bevor im Kapitel 4.3 verschiedene Erfolgsfaktoren an ein Vergütungssystem festgelegt werden.

Die theoretischen Erkenntnisse aus 4.2 und 4.3 sollen ergänzend zum Forschungsauftrag aus Kapitel 5, behandelt werden. Wie bereits in Kapitel 4 Vergütungs- und Anreizsysteme einleitend angedeutet wurde, soll diese Arbeit auch eine Unterstützung für Führungskräfte darstellen, wenn es um die Gestaltung von Vergütungsverträge für Vertriebsmitarbeiter geht. Da die Umfrage nicht genau hinterfragt, welchen Vergütungssystemen die Befragten unterliegen und welche Anforderungen die jeweiligen Unternehmen (für welche die Befragten tätig sind) an deren Vergütung gestellt haben, wird es als notwendig erachtet, sich mit diesem Sachverhalt auseinanderzusetzen.

Die fünf Phasen einer leistungsorientierten Vergütung beginnen mit der *Festlegung der Bemessungskriterien*. Bei der Festlegung der Kriterien, sollte ein ausgewogener Mix unterschiedlicher Zielgrößen angestrebt werden. Ausgewogene Zielgrößen werden mit Hilfe, der von Unternehmen häufig verwendeten Balanced Scorecard (s. Abb. 5) verdeutlicht.

⁴² Vgl. Winkelmann (2003), S. 97

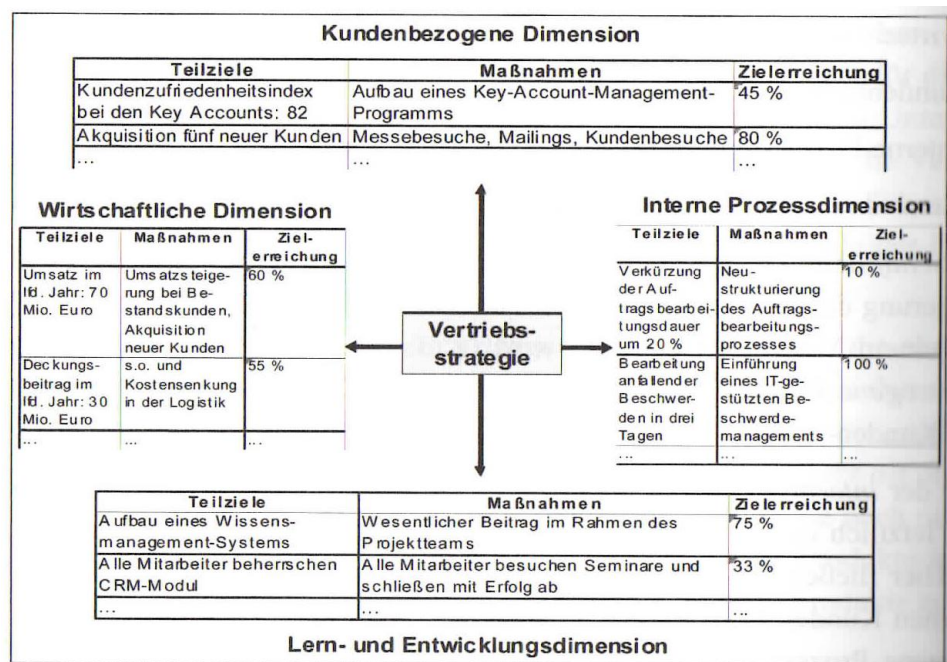


Abbildung 4 Beispielhafte Schematische Darstellung einer Balanced Scorecard⁴³

Zielgrößen der Balanced Scorecard sind kundenbezogene Dimensionen (Kundenzufriedenheit), wirtschaftliche Dimensionen (Umsatz, Deckungsbeitrag), interne Prozessdimension (Verkürzung Auftragsbearbeitungsdauer) und Lern- und Entwicklungsdimensionen (Mitarbeiterqualifizierung). Innerhalb der Dimensionen werden Teilziele festgelegt. Im zweiten Schritt erfolgt die *Festlegung der Bemessungsgrundlagen*. In dieser Phase erfolgt die Erstellung einer Basis anhand derer Veränderungen der Bemessungskriterien verfolgt werden können und die als Maßstab sowie Orientierung der momentanen Leistungen dient. Dies kann bspw. eine prozentuale Erhöhung der Umsatzziele im LV-Geschäft einschließen. Ist die Basis der Bemessungskriterien gelegt, kann der dritte Schritt erfolgen. Dieser umfasst die *Festlegung der Auszahlungssumme*. Bei der Auszahlung finden i.d.R. vom Unternehmen erarbeitete Auszahlungspläne Anwendung. Ein Auszahlungsplan sieht z.B. eine je nach Grad der Zielerreichung vereinbarte Auszahlung vor. Das soll anhand eines kurzen Beispiels verdeutlicht werden.

Ein Mitarbeiter hat ein Fixum x für jeden Monat vertraglich vereinbart. Um den Mitarbeiter zu besseren Leistungen zu motivieren behält sich das Unternehmen vor für jeden erreichten Prozentpunkt 10 Euro je Prozentpunkt Zielerreichung auszuzahlen. Allerdings

⁴³ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 164

zahlt das Unternehmen erst bei einer Mindestzielerreichung von 50 Prozent in den für eine Auszahlung relevanten Kriterien (im anschließenden Beispiel sind es Zwei). Da das Unternehmen besonders gute Leistungen noch besser honorieren möchte, zahlt es ab 80 Prozent Zielerreichung je Prozentpunkt 15 Euro und ab 100 Prozent Zielerreichung 20 Euro je Prozentpunkt. Zu beachten ist, dass aus den Bemessungskriterien Sachversicherungsgeschäft und LV-Geschäft das arithmetische Mittel gebildet wird und danach vergütet wird. Es kommt demzufolge zu keiner doppelten Vergütung für das Sachversicherungs- und LV-Geschäft. Das monatliche Fixum des Mitarbeiters beträgt in diesem Beispiel 2000 Euro. In der nachfolgenden Auszahlungstabelle soll das eben aufgeführte Beispiel ein Monatsgehalt des Mitarbeiters (bei einer zum Monatsende erreichten Zielerfüllung-y) dargestellt werden:

| Sparte (Bemessungskriterium) | Zielerfüllung in % | Auszahlungsbetrag in EUR |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| Sachversicherungs-Geschäft | 86 % | |
| LV-Geschäft | 102 % | |
| Vertriebsergebnis | 94 % | <u>3.010,00 €</u> |

Tabelle 1 Beispiel Auszahlungstabelle einer monatlichen Vergütung

Das Gehalt setzt sich nach folgender Berechnung zusammen:

Fixum + Vertriebsergebnis =

2.000 EUR + 800 EUR (80%) + 210 EUR (14%) =

3.010 EUR Auszahlung

Solch eine Ausschüttungsfunktion ist nur eine von vielen Möglichkeiten bei der leistungsorientierten Vergütung. Weitere Ausschüttungsmodelle sind z.B. das lineare Modell, das Stufenmodell, das lineare Modell mit Toleranzbereich und das differenzierte Stufenmodell.

Im vierten Schritt schließt sich die *Festlegung der Modalitäten und Auszahlung* an. In diesem Schritt wird die Häufigkeit und Methode der Auszahlung festgelegt. Das kann im Näheren folgendermaßen erklärt werden: die Auszahlung des Fixums kann bspw. immer zum Monatsersten erfolgen und am 20. des Monats erfolgt erst die Auszahlung der Leistungsvergütung aus dem Vormonat. Komplettiert wird das Anforderungsprofil der Vergütungssysteme durch den letzten und somit fünften Schritt. Diese Phase schließt die

Kontrolle und Überarbeitung des Vergütungssystems ein. Hierbei sollten Veränderungen und Anpassungen an den Markt berücksichtigt werden.⁴⁴

Wurden diese fünf Phasen zur Erarbeitung eines leistungsorientierten Vergütungssystems durchlaufen, sollten anschließend noch einige Erfolgsfaktoren bedacht und integriert werden.

4.1.2 Erfolgsfaktoren variabler Vergütungssysteme

In 4.1.1 wurde auf das Anforderungsprofil an Vergütungssysteme eingegangen. Dabei wurden die fünf notwendigen Phasen zur Erarbeitung eines Vergütungssystems herausgearbeitet. Nachdem nun die erforderlichen Schritte dafür eingeleitet worden, stellt sich noch die Frage wie ein Unternehmen die Zielerreichung in ein Anreizsystem verankern kann. Dafür sind neben dem Durchlaufen der fünf Phasen noch verschiedene Erfolgsfaktoren notwendig.⁴⁵ Somit soll verhindert werden das Vorgesetzte die Gehälter nach Belieben verteilen.

Eine Grundvoraussetzung ist, dass das Vergütungssystem den Mitarbeitern bekannt und verständlich ist. Es sollte bei der Erarbeitung und Erstellung des Vergütungssystems darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Aufgabengebiete und Positionen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Wie bereits in Kapitel 4.1.1 durch Phase fünf angedeutet, muss das Unternehmen sein Vergütungsmodell flexibel gestalten, um auf Veränderungen reagieren und ggf. Anpassungen vornehmen zu können. Dies setzt jedoch voraus, dass ein Vergütungssystem integrierter Bestandteil eines Marketingkonzepts sein sollte.⁴⁶ Ein Erfolgsfaktor der entscheidend für ein Vergütungssystem sein kann ist die Motivation. Schließt man den Faktor Motivation bei der Ausgestaltung eines Vergütungssystems ein, bedeutet dies, dass das Vergütungssystem so ausgerichtet sein muss, dass es das erwünschte Verhalten der Mitarbeiter sicherstellt. Damit ist zum einen gemeint den Verkäufer zu veranlassen auf die Erfüllung der Absatz-, Umsatz- und Ertragsziele hin zu arbeiten. Andererseits sollte die Vergütung attraktiv genug sein, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu entwickeln und das Gefühl einer Entgeltgerechtigkeit zu vermitteln.⁴⁷ Darüber hinaus sollten Vergütungssysteme mit einem ganz klaren Leistungsanspruch verbunden sein und die Wirtschaftlichkeit priorisieren. Es

⁴⁴ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 164 – 167

⁴⁵ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 167

⁴⁶ Vgl. Weis (2005), S. 317 - 328

⁴⁷ Vgl. Winkelmann (2008), S. 98

sollte außerdem vermieden werden, dass zu viele Kriterien der Bemessungsgrundlage durch andere Ziele kompensiert werden können. Weiterhin empfiehlt es sich, die Kriterien zur leistungsbezogenen Vergütung über alle Hierarchieebenen vertikal durchgängig anzuwenden. Ebenfalls ist es von gleicher Wichtigkeit, dass in den horizontalen Ebenen für jeden Mitarbeiter gleicher Position und Aufgabeninhalte die gleichen Chancen hinsichtlich der Zielinhalte und Auszahlungssummen bestehen. Zu vermeiden sind kurzfristige Ausrichtungen der Anreizsysteme. Es empfiehlt sich eine langfristige Ausrichtung, auch wenn diese mit einem kurzfristigen Rückgang des Umsatzes verbunden ist. Bei der Einführung von weichen Zielgrößen, wie z.B. Kundenzufriedenheit, sollte darauf geachtet werden, dass diese schrittweise eingeführt werden.⁴⁸

4.2 Vergütungsansätze einer gerechten Leistungsabgeltung

4.2.1 Vergütungsformen bei Vertriebsmitarbeitern

Um die Leistungen eines jeden Mitarbeiters individuell zu honorieren und zu fördern sind in den letzten Jahren einige Vergütungssysteme zur Leistungsabgeltung entstanden und entwickelt worden. Allerdings müssen die Unternehmen aus Kostengründen einen normierenden Rahmen einhalten. Durch konjunkturelle Einflüsse und der wirtschaftlichen Ertragslage muss dieser permanent überprüft werden, darf dabei aber nicht außer Acht lassen, den Mitarbeiter (leistungs-)gerecht zu vergüten.

Zu den variablen Vergütungen für Vertriebsmitarbeiter gehören Provisionen, Courtagen, Geschäftspläne, Bonifikationen und unter Umständen feste Zuschüsse und Aufbauhilfen (Garantien) die zeitlich limitiert sind. Diese variablen Vergütungen runden die Gesamtvergütung ab und sind maßgebliche Indikatoren einer leistungsgerechten Vergütung der Mitarbeiter. In der Praxis herauskristallisiert haben sich verschiedene Systeme zur Leistungsabgeltung. Auch wenn nur noch knapp 16 Prozent von Mitarbeitern im Verkauf ohne variable Vergütungsanteile entlohnt wird, stellt das *Festgehaltssystem* eine in der Praxis häufig angewandte Vergütungsform dar. Für den Mitarbeiter bedeutet das ein immer gleichbleibendes Einkommen unabhängig von seinen erbrachten Leistungen.

⁴⁸ Vgl. Homburg / Schäfer / Schneider (2012), S. 168

Das Festgehaltssystem steht demnach unter dem Motto: 100 Prozent Gehalt bei 100 Prozent Leistung.⁴⁹ Dem gegenüber stehen *Umsatz- und / oder deckungsbeitragsbezogene Provisionssysteme*. Hierbei hat der Mitarbeiter häufig ein (tendenziell eher geringes) Fixum vereinbart, welches er bei Überschreiten bestimmter Zielgrößen ausbauen kann. Gemeint sind damit Provisionen, die sich orientieren am Erreichen bestimmter Umsatzgrößen oder Deckungsbeiträge. Gerade für selbstständige Außendienstmitarbeiter stellt diese Form der Vergütung die einzige bzw. primäre Verdienstmöglichkeit dar. Oftmals steht den Verkäufern noch nicht einmal ein Fixum zur Verfügung, sondern es wird von den reinen Provisionseinnahmen gelebt. Eine weitere, dem Provisionssystem sehr ähnliche Vergütungsform, ist das *Prämiensystem*. Dieses System bietet den Verkäufern für besondere vereinbarte Zielerreichungen zusätzliche Vergütungsbestandteile zum Festgehalt. Die Kriterien für die Prämiengewährung werden im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses jährlich im Voraus ausgehandelt. Bemessungsgrundlagen für Prämienzahlungsvereinbarungen können bspw. Kooperation (Teamprämien), Weiterentwicklung und Lernen, Kundenzufriedenheit und -bindung, unternehmerisches Denken und Handeln sowie eine besondere Prämie für periodische Mehrarbeit, wenn z.B. ein neues CRM eingeführt wird, sein. Eine weitere im Trend liegende variable Vergütung ist das *Team-Selling*. Hierbei werden die Innen- und Außendienstgruppen durch Sonderzahlungen zusätzlich zum Festgehalt motiviert.⁵⁰ Aus einer Kienbaum-Vergütungsstudie zur Ermittlung der Verteilung von den bekannten Vergütungssystemen im Außendienst geht hervor, dass in der Praxis bereits 84 Prozent der Vergütungssysteme mit variablen Vergütungsbestandteilen vorherrschen.⁵¹ Die folgende Abbildung (Abb. 5) soll noch einmal alle Vergütungsansätze der Leistungsabteilung übersichtlich darstellen. Interessant wird bei der Auswertung im Kapitel 5 sicherlich noch die Frage wie selbstständige Verkäufer und Angestellte zu dem Thema der variablen Vergütung stehen. Vor allem selbstständige Mitarbeiter nach HGB §84 haben es i.d.R. selber in der Hand auf die Höhe ihrer monatlichen Vergütung in bestimmten Maße Einfluss zu nehmen. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, wenn ein Außendienstmitarbeiter besonders viel Ehrgeiz an den Tag legt und nicht nur durch eine hohe Kundenbesuchsfrequenz über dem Durchschnitt liegt, sondern wenn er eine ebenfalls überdurchschnittlich gute Abschlussstärke besitzt. Besonders wird in der Befragung darauf eingegangen, ob die Mitarbeiter im Gegenzug für ein höheres Gehalt auch längere Arbeitszeiten, zur „Erreichung der Ziele“ in Kauf nehmen würden. Spannend bei der gesamten Umfrage wird es generell zu beobachten, wie die ganze Thematik die Arbeitnehmergruppe und

⁴⁹ Vgl. Winkelmann (2008), S. 100

⁵⁰ Vgl. Winkelmann (2008), S. 99 - 102

⁵¹ Vgl. Winkelmann (2008), S. 102

die Gewerbetreibenden (alle aus derselben Branche) sehen und wie deren Meinungen und Einschätzungen sind. Die Vergütungsformen werden komplettiert durch weitere materielle und immaterielle Belohnungen. In der Versicherungsbranche ist häufig von sogenannten Incentives die Rede. Dies können z.B. Sachpreise sein oder auch durch Unternehmen ausgerufene Verkaufswettbewerbe, die das Ziel verfolgen die Motivation und Leistung zu steigern, um die zehn besten „Top-Seller“ des Jahres zu küren und gemeinsam mit der Geschäftsleitung, auf Kosten der Organisation, mit einer Reise zu belohnen.

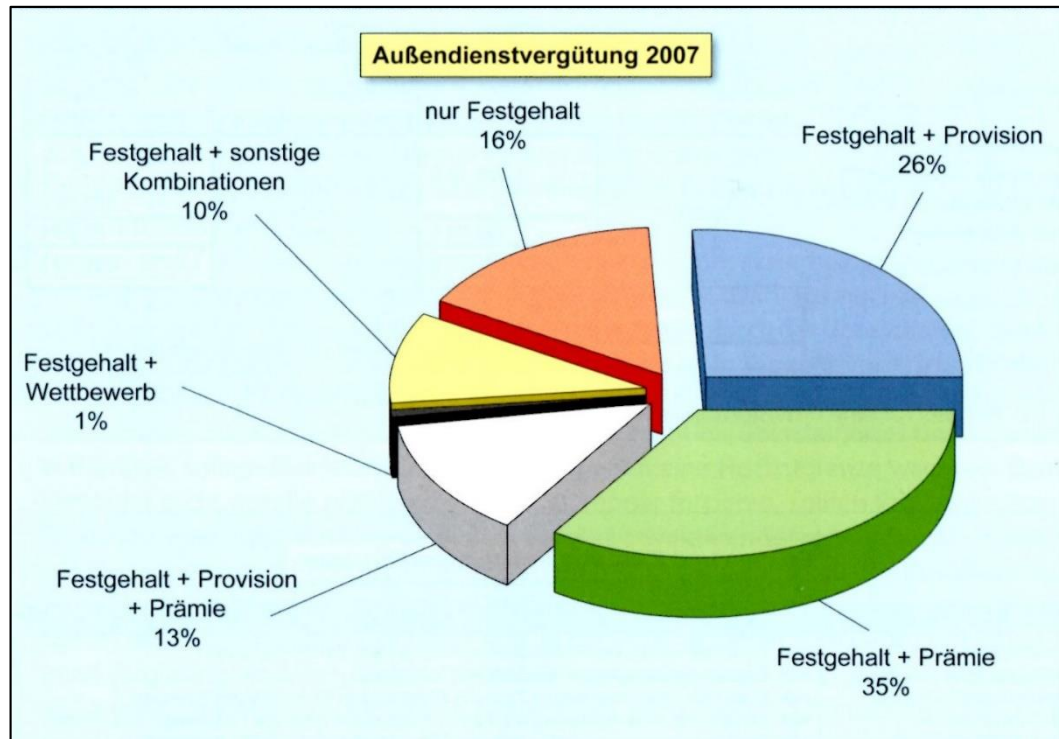


Abbildung 5 Vergütungssysteme-Verteilung von Außendienstmitarbeitern 2007⁵²

4.2.2 Vergütungsprogramme bei CEOs

Der Vollständigkeit halber wird im folgenden Abschnitt auf die Vergütungsprogramme bei Vorständen eingegangen. Diese Zielgruppe ist kein relevanter Bestandteil der Studie, soll aber einen Vergleich für den Leser schaffen, um genannte Vergütungssysteme der Mitarbeiter vergleichbar mit denen der Top-Manager zu machen. Weitere Ansätze

⁵² Vgl. Abb. Winkelmann (2008), S. 102

zur Gestaltung von Vergütungsverträgen liefert Frank Henze mit seinem Buch „Optimale Anreizverträge – Theorie, Vertragsstruktur und beschränkte Haftung“.

Vor allem in der Top-Management-Ebene kommt es zur Anwendung variabler Vergütungssysteme. Das Grundgehalt (Fixum) eines CEOs US-amerikanischer Unternehmen trägt zu 30 bis 50 Prozent der Gesamtvergütung bei, wobei es demnach branchenabhängig durchaus möglich ist, durch variable Vergütungen den Anteil dieser auf 70 Prozent zur Gesamtvergütung zu steigern.⁵³ Vergütungsprogramme der Top-Manager bestehen zumeist aus den drei wesentlichen Bestandteilen Grundgehalt, jährlicher Bonus und Aktienoptionen sowie andere Long-Term Incentive Plans (LTiPs). Zusätzlich werden den Führungskräften weitere Benefit Plans geboten. Unter Benefit Plans sind Leistungen zur Altersvorsorge, Krankenversicherung und anderen speziellen Vergünstigungen zu verstehen. Long-Term Incentive Plans werden im Management-Bereich genutzt um mittelfristige Reize (3-5 Jahre) zu setzen. Eine gängige Variante der LTiPs sind Multi-Year-Bonuspläne. Für diese Vergütungsform ist typisch, dass als Bemessungsgrundlage die Gesamtleistung als gewichteter Durchschnitt der Leistungen der einzelnen Jahre berechnet wird. Dieser Bonusplan wird jedes Jahr neu berechnet und somit kommt es zu Überlappungen der Bonuspläne. In der Auszahlungscharakteristik ist die Höhe der Auszahlungen jedoch fast die gleiche wie bei der Zahlung der jährlichen Boni.⁵⁴

4.3 Zusammenfassung

Aus diesem Kapitel der Anreizsysteme lässt sich mitnehmen, dass gerade im Vertrieb das Handlungsfeld der Vergütungssysteme eine sehr wichtige Stellung einnimmt und den Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Entlohnung ihrer Mitarbeiter geboten werden kann, um sich als Unternehmen für Mitarbeiter und potentielle Vertriebsmitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Schlussfolgernd wurden die Ansichten widerlegt, dass Anreizsysteme reine Entlohnungssysteme für Vertriebsmitarbeiter seien. Anreizsysteme umfassen gewissermaßen alle Angebote des Unternehmens mit dem Anspruch die Mitarbeiter kognitiv zu stimulieren, wodurch der Antrieb zur Leistungserbringung ausgelöst werden soll.⁵⁵ Anreizsysteme dienen zur Motivation und Leistungsabgeltung und haben viele Ausprägungscharakteristika.⁵⁶ Leistungsorientierte

⁵³ Vgl. Henze (2005), S. 13

⁵⁴ Vgl. Henze (2005), S. 15

⁵⁵ Vgl. Görgen (2002), S. 201

⁵⁶ Vgl. Winkelmann (2008), S. 97

Anreizsysteme bestehen generell aus einer finanziellen (materiellen) und einer immateriellen Komponente. Sie sind ein wichtiges Instrument in der Mitarbeiterführung sowie ein hoch geschätztes Mittel um Ziele aus dem Zielvereinbarungsprozess mit monetären und nicht-monetären Eigenschaften zu gestalten. Zusammengefasst sind die Ziele von Anreizsystemen eine möglichst faire Bezahlung der Mitarbeiter, das Einführen von sinnvollen Leistungsanreizen und die Mitarbeiterbindung.

Folgende Annahmen haben sich aus diesem Kapitel hervor getan:

- *A6: Durch eine hohe Vergütung ist der Mitarbeiter zufriedener.*
- *A7: Die Mitarbeiter sind motivierter, je attraktiver ihr Vergütungsmodell ist.*

5 Empirische Forschung

Die im ersten Teil der Arbeit aufgeworfenen Fragen sowie die aufgestellten Annahmen werden nun genauer untersucht:

A1: Die Mitarbeiter kennen die Ziele des Unternehmens und die Ziele werden protokolliert

A2: Sind Ziele zu schwer und unrealistisch, demotiviert es die Mitarbeiter

A3: Materielle Anreize wirken sich auf die Motivation der Mitarbeiter aus

A4: Immaterielle Anreize wirken sich auf die Motivation aus

A5: Konkret formulierte Ziele beeinflussen die Motivation von Mitarbeitern

A6: Durch eine hohe Vergütung ist der Mitarbeiter zufriedener

A7: Die Mitarbeiter sind motivierter, je attraktiver Ihr Vergütungsmodell ist.

Bevor die Auswertung der Erhebung stattfindet, wird kurz auf die Methodik und Herangehensweise der Befragung eingegangen. Zur Erhebung der Daten wurde eine Onlinebefragung gewählt. Des Weiteren wird auf die Stichprobe und den Fragebogen eingegangen.⁵⁷

5.1 Empirische Wirtschaftsforschung – Zusammenhang und Hintergrund

Grundlegend unterscheidet man zwischen der qualitativen und quantitativen Forschung. Die quantitative Forschung wird primär mit numerischen Daten widerlegt. Diese Form der Datenerhebung wird oft bei faktischen Daten, wie z. B. Mitarbeiteranzahl oder Personalkosten genutzt. Unter der qualitativen Erhebung sind hingegen vielfältige Möglichkeiten der Datenauswertung möglich, wie z. B. Texte, Bilder, Filme. Diese Daten werden häufig bei Mitarbeiterzufriedenheiten oder der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter genutzt.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Kuckatz (2012), S. 13

Diekmann unterscheidet zudem in vier Untersuchungszielen.⁵⁹

Die erste Möglichkeit einer Erhebung ist die explorative Studie. Diese Methode wird angewandt, wenn ein Forschungsgebiet noch wenig erforscht ist und nur sehr geringe Annahmen über das zu untersuchende Thema bestehen.⁶⁰ Eine weitere Möglichkeit stellt eine deskriptive Studie dar. Hierbei wird primär auf die Schätzung von Häufigkeiten also die Verteilung von bestimmten Ereignissen untersucht.⁶¹ Bei dieser Erhebungsart wählt man eine Zufallsstichprobe oder entscheidet sich für eine Stichprobenziehung.⁶² Eine Weitere und somit dritte Option der Erhebung stellt die Theorie- und Hypothesenbildung dar. Diese Möglichkeit der Erhebung findet auch in dieser Arbeit statt. Da aber auch die meist verwendete Studie einige Fehlerquellen mit sich bringt, wird zunächst auf die Fehlerquellen und deren Ausräumung eingegangen⁶³. Der Vollständigkeit halber soll auch die vierte Möglichkeit erwähnt werden, welche in der Forschung einen geringeren Anklang findet. Diese Studiienerhebung bezeichnet Diekmann als Evaluationsforschung. Dabei wird "...die Ermittlung der Wirksamkeit oder Unwirksamkeit praktisch-politischer oder sozialplanerischer Maßnahmen bezüglich eines oder mehrerer Erfolgskriterien" durchgeführt.⁶⁴

5.2 Die Stichprobe

Um den Bezug zum ersten Teil dieser Arbeit (Kapitel 1 bis 4) herzustellen ist es wichtig die Stichprobe genau einzugrenzen und zu definieren. Es wurde eine kleine, dafür aber klare Gruppe von Personen bestimmt.⁶⁵ Für die Erhebung wurden gezielt Mitarbeiter von verschiedenen Finanzdienstleistungen per E-Mail kontaktiert. Dies war das Hauptkriterium für die Auswahl der Befragten. Insgesamt wurden Mitarbeiter aus fünf großen Unternehmen der Finanzbranche gewählt. In der Summe haben 27 Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen.

Aus einer Teilerhebung, sprich der Stichprobe, kann sich prinzipiell auch eine repräsentative Erhebung erschließen. Dies muss man fairerweise zugeben, wurde nicht

⁵⁹ Vgl. Diekmann (1995), S.30

⁶⁰ Vgl. Diekmann (1995), S.30

⁶¹ Vgl. Diekmann (1995), S. 31

⁶² Vgl. Diekmann (1995), S. 32

⁶³ Vgl. Diekmann (1995), S. 33

⁶⁴ zit. n. Diekmann (1995), S.33

⁶⁵ Vgl. Jakob (2009), S. 65

erreicht, denn die Auswahl der Stichprobe erfolgte teilweise gezielt zu Finanzdienstleistungen und nicht zufällig. Auch das Verhältnis zu den Geschlechtern wurde nicht berücksichtigt.

5.3 Die Gütekriterien

Eine weitere Schwierigkeit einer Erhebung stellt der Wahrheitsgehalt der Aussagen dar. Um diese Fehlerquelle so gering wie möglich zu halten werden drei Gütekriterien berücksichtigt.

Die Objektivität sagt aus, dass kein subjektiver Einfluss des Umfragenden besteht.⁶⁶ Dieses Kriterium wird zum einen dadurch umgangen, dass so gut wie kein persönlicher Kontakt mit den Befragten besteht. Auch bei der Auswertung der Daten wurde die zuvor theoretisch angebrachte Literatur als Auswertungsgrundlage genutzt.⁶⁷

Die Reliabilität gibt Auskunft über die Messgenauigkeit einer Aussage. Einfach gesagt wird der Zufallsfehleranteil (wie z. B. raten der Befragten, Spontanität beim Antworten, Umfeld der Befragten) damit ausgewiesen.⁶⁸ Dazu können verschiedene Test angewandt werden. Bei der Test-Retest-Methode wird die gleiche Befragung bei der gleichen Stichprobe nach angemessener Zeit nochmal durchgeführt. Verschiedene Fragestellungen, welche das Gleiche messen sollen werden der gleichen Untersuchungsgruppe hintereinander vorgelegt - hierbei spricht man von der Paralleltestmethode.⁶⁹ Diese Paralleltestmethode wurde im Fragebogen berücksichtigt und umgesetzt.

Bei der Validität wird insgesamt auf die Gültigkeit der Messung geachtet. Dabei wird in zwei Formen unterschieden: die Externe- und die interne Validität.⁷⁰ Die externe Validität erlaubt es, die erlangten Forschungsergebnisse auf die gesamte Grundgesamtheit zu übertragen. Dabei wird auf verschiedene Punkte, wie Inhalt oder Kriterium geachtet.⁷¹

⁶⁶ Vgl. Pepels (2014), S. 65

⁶⁷ Vgl. Pepels (2014), S.65

⁶⁸ Vgl. Pepels (2014), S. 61

⁶⁹ Vgl. Schirmer (2007), S. 72

⁷⁰ Vgl. Pepels (2014), S. 62

⁷¹ Vgl. Pepels (2014), S. 63

Wird wirklich gemessen, was untersucht werden soll? Die Validität ist schwierig zu messen, daher eignen sich besonders eine Vergleichsstudie oder eine vorhergehende Erhebung, bei welcher das Ziel ist, dass Gleiche wie bei der Stichprobe auszusagen.⁷²

5.4 Der Fragebogen

Ein wichtiger Punkt bei einer Umfrage ist die Erstellung eines nutzerfreundlichen und vor allem plausiblen und nachvollziehbaren Fragebogens. Des Weiteren wurde eine einfache Zugänglichkeit gewährleistet.⁷³ Die Umfrage findet in Form einer Onlineumfrage statt und wurde über die Plattform <https://de.surveymonkey.com> abgebildet. Die Befragten wurden via E-Mail mit dem Link zur Umfrage kontaktiert.⁷⁴ Die Autoren Batinic und Möser betonen des weiteren Punkte, wie die Nummerierung der Fragen, Kontraste, aber auch eine große Schrift.⁷⁵ Dies wurde im Fragebogen berücksichtigt. Der Fragebogen wurde in vier Teile untergliedert. Die Teilnehmer konnten zur jeder Zeit der Befragung sehen, wie weit sie bereits fortgeschritten sind. Der erste Teil der Befragung befasste sich Rund um das Thema „Ziele und Zielvereinbarungen in Ihrem Unternehmen“. Im zweiten Teil wurden „Instrumente der Motivation“ im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen abgefragt. Der dritte Teil der Umfrage setzte sich mit den „Vergütungs- und Anreizsystemen“ auseinander. Letztlich wurde im vierten Teil Fragen zum Geschlecht und des Alters abgeklärt. Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 33 Fragen, welche in ca. 10 Minuten beantwortet werden konnten.

Auch das Layout, schwarze Schrift, heller Hintergrund, gleicher Abstand zwischen den Optionsfeldern bei der Skala⁷⁶ wurden berücksichtigt. Es wurden zwei Skalenarten verwendet. Für Fragen am Ende zum Geschlecht, Alter etc. wurde eine Nominalskala zur Abgrenzung von Kategorien bestimmt. Bei den Fragen für die Erhebung, welche größtenteils eine Bewertung und Einschätzung der Befragten bedarf, wurden die Ordinalskala genutzt.⁷⁷

⁷² Vgl. Mayring (2002), S.141

⁷³ Vgl. Batinic & Moeser (2005), S. 67

⁷⁴ Vgl. https://de.surveymonkey.com/s/Umfrage_zu_Anreiz-und_Verguetungssystemen_im_Zielvereinbarungsprozess_Praktischer_Teil_BA-Arbeit

⁷⁵ Vgl. Batinic & Möser (2005), S. 67

⁷⁶ Vgl. Batinic & Möser (2005), S. 69

⁷⁷ Vgl. Atteslander (2006), S. 216 ff

5.5 Auswertung

Bei der Auswertung der Daten wurde auf die beschreibende (deduktive) Statistik zurückgegriffen. Dabei werden die Daten ausgewertet und untersucht. Dies gelingt, indem auf Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte aber auch Korrelationen zurückgegriffen wird. Umfrageteil: Ziele und Zielvereinbarungen im Unternehmen.

| | Trifft voll und ganz zu. (1) | Trifft im Wesentlichen zu. (2) | Trifft teilweise zu. (3) | Trifft in geringem Maße zu. (4) | Trifft gar nicht zu. (5) | Befragte gesamt |
|--|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Sind nach Ihrer Auffassung Ziele und Zielvereinbarungen (Zielvereinbarungsprozess) ein wichtiger elementarer Bestandteil für den Gesamtunternehmenserfolg? | 40,74% 11,00 | 51,85% 14,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Kennen Sie die konkreten Ziele Ihres Unternehmens? | 14,81% 4,00 | 62,96% 17,00 | 14,81% 4,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Gibt es in Ihrem Unternehmen einen standardisierten und festgelegten Zielvereinbarungsprozess? | 48,15% 13,00 | 25,93% 7,00 | 14,81% 4,00 | 11,11% 3,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Werden Ihre Ziele persönlich und individuell mit Ihnen vereinbart? | 55,56% 15,00 | 22,22% 6,00 | 3,70% 1,00 | 14,81% 4,00 | 3,70% 1,00 | 27 |
| Werden Ihre Ziele schriftlich formuliert? | 81,48% 22,00 | 3,70% 1,00 | 11,11% 3,00 | 3,70% 1,00 | 0,00% 0,00 | 27 |

Bei der ersten Annahme (**A1**) stimmte der größte Teil der Befragten zu, dass Ziele wichtig und von großer Bedeutung für ein Unternehmen sind (40,74% voll und ganz/ 51,85% im Wesentlichen), weiterhin sind die Ziele bekannt (14,81% voll und ganz/ 62,96% im Wesentlichen) und einem standardisierten Prozess (48,15% voll und ganz/ 25,93% im Wesentlichen) unterliegen. Sowie die Ziele vor allem persönlich und individuell vereinbart werden (55,56% voll und ganz/ 22,22%) „im Wesentlichen“. 81,48% gaben ebenfalls an, dass die Ziele schriftlich formuliert werden. Des Weiteren konnte man der Umfrage entnehmen, dass 22,22% „Voll und ganz“ der Meinung waren unterschiedliche Zielvereinbarungen gegenüber den Kollegen zu bekommen und 59,26% diese Aussage „im Wesentlichen“ zustimmten.

Um die nächste Hypothese **A2** auszuwerten bedarf es einer Analyse der folgenden zwei Fragen:

| | | | | | | |
|--|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----|
| Ordnen Sie all Ihre vereinbarten persönlichen Ziele bisher, auch als realistisch in der Umsetzung ein? | 18,52% 5,00 | 40,74% 11,00 | 33,33% 9,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Kommt es vor, dass sich Ihre Zielvereinbarungen negativ auf Ihre tägliche Arbeitsleistung auswirken? | 7,41% 2,00 | 22,22% 6,00 | 22,22% 6,00 | 37,04% 10,00 | 11,11% 3,00 | 27 |

Interessant ist dabei die persönliche Einschätzung der Befragten. Lediglich 18,52% der Befragten ordneten ihre Ziele als realistisch ein. Weitere 40,74% empfinden ihre persönlich vereinbarten Ziele „im Wesentlichen“ realisierbar. Weitere 33,33% können ihre vergebenen Ziele nur „teils/ teils“ als realistisch einordnen. Bei der nächsten Frage, ob sich die Zielvereinbarung viele negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt, ist

eine große Streuung zu erkennen. Alle Antwortmöglichkeiten sind vertreten. Somit lässt sich nicht eindeutig die Annahme **A2** widerlegen, dass eine Demotivation hervorgerufen wird, wenn die Ziele nicht realisierbar sind.

1. Umfrageteil: Motivation

| | | | | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----|
| Lassen Sie sich ausschliesslich durch monetäre Anreize motivieren? | 3,70% 1,0 | 44,44% 12,0 | 25,93% 7,0 | 22,22% 6,0 | 3,70% 1,0 | 27 |
| Würden Sie sich durch andere Anreize der materiellen Belohnung (z.B. hochwertige Sachpreise, Firmenevents oder Reisen auf Kosten des Unternehmens) motivieren lassen? | 7,41% 2,0 | 29,63% 8,0 | 40,74% 11,0 | 7,41% 2,0 | 14,81% 4,0 | 27 |

Die Aussagen der Befragten hinsichtlich ihrer monetären Anreize (Prüfung **A3**) kann nicht konkretisiert werden. Die Antworten der Befragten waren sehr unterschiedlich. 44,44% gaben an, „im Wesentlichen“ sich dadurch zu beeinflussen, 25,93% entschieden sich für „teils/teils“, 22,22% fanden, dass dies nur „gering zutrifft“ und 3,7% lässt sich gar nicht monetär motivieren. Auch bei der weiteren Betrachtung, ob materielle Belohnungen wie Sachpreise etc. motivieren würden, gab es kein eindeutiges Ergebnis. Die Befragten sind sehr unterschiedlicher Meinung gewesen. Somit kann ein monetärer Anreiz nicht als Motivator widerlegt werden.

| | | | | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------|----|
| Führen Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte bei Ihnen zu erhöhter Motivation? | 62,96% 17,0 | 14,81% 4,0 | 18,52% 5,0 | 3,70% 1,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Wäre eine persönliche sowie berufliche Förderung und Entwicklung (Weiterbildungen, Seminare, Schulungen, etc.) durch Ihr Unternehmen, mit Aussicht auf berufliches Weiterkommen in der Firma, für Sie motivierend? | 44,44% 12,0 | 44,44% 12,0 | 3,70% 1,0 | 3,70% 1,0 | 3,70% 1,0 | 27 |

Bei der Prüfung von **A4** lässt sich schon eher eine Tendenz erkennen. 62,96% der Befragten gaben an, sich durch Lob und Anerkennung zu motivieren. Für weitere 14,81% trifft dies „im Wesentlichen“ zu. D. h. 77,77% der Befragten ordnen Lob und Anerkennung als Motivator für sich ein. Die persönlichen und beruflichen Weiterentwicklungen sehen 44,44% „Voll und ganz zutreffend“ sowie weitere 44,44% „im Wesentlichen zutreffend“ als motivierend.

Anhand der Umfrage lässt sich erkennen, dass immaterielle Anreize für die Befragten als eine höhere Motivation, als rein monetäre Anreize zu sehen sind. Interessant werden nun die folgenden Betrachtungen.

Um sich mit der nächsten Hypothese **H5** auseinander zu setzen sind folgende Fragen genauer zu betrachten:

| | | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|---------------|--------------|----|
| Lassen Sie sich durch Zielvereinbarungen (vorausgesetzt, Ziele sind SMART definiert) motivieren? | 3,70% 1,0 | 40,74% 11,0 | 40,74% 11,0 | 14,81% 4,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Motivieren Sie individuelle, spezifische und anspruchsvolle Ziele? | 22,22% 6,0 | 48,15% 13,0 | 18,52% 5,0 | 11,11% 3,0 | 0,00% 0,0 | 27 |

Klar und konkret formulierte Ziele sind für 40,74% der Befragten „im Wesentlichen“ wichtig, um sich dadurch zu motivieren. Ein gleicher Anteil an Befragten empfindet die SMART- definierten Ziele nur teilweise als ausschlaggebend für seine Motivation. Bei der individuellen und spezifischen Zielformulierung sind 22,22% „voll und ganz“ motiviert, weitere 48,15% „im Wesentlichen“ aber auch 18,52% nur teilweise und 11,11% in geringem Maße motiviert. Somit kann man nicht sagen, dass individuell, spezifisch formulierte Ziele bei den Befragten Personen einen Einfluss auf die Motivation haben. Die Prozesstheorie kann somit nicht eindeutig widerlegt werden.

2. Umfrageteil: Vergütung

Die nächste Annahme **A6** soll nun eine hohe Vergütung mit einer hohen Zufriedenheit einhergehen.

| | | | | | | |
|---|----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|----|
| Würde eine überdurchschnittlich gute Vergütung, bei Ihnen automatisch zu einer (deutlichen) Verbesserung Ihrer privaten und beruflichen Zufriedenheit führen? | 29,63% 8,00 | 44,44% 12,00 | 25,93% 7,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
|---|----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|----|

Bei dieser Frage waren 29,63% „Voll und ganz“ der Meinung, 44,44% empfand dies „im Wesentlichen“ als zufriedenstellend.

| | | | | | | |
|---|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|----|
| Würden Sie zustimmen, dass Ihre Motivation und Arbeitsleistung entscheidend von der Vergütung abhängig ist? | 18,52% 5,00 | 37,04% 10,00 | 40,74% 11,00 | 3,70% 1,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|----|

Auch bei der Annahme (**A7**) nach einer höheren Motivation bei einer attraktiveren Vergütung waren die Befragten nicht einer Meinung. 37,04% der Teilnehmer gaben an „im Wesentlichen“ ihre Motivation von der Vergütung abhängig zu machen. Weitere 40,74% gaben die Antwort „teils/ teils“ an.

Es kann festgehalten werden, dass die Vergütung einen Einfluss auf die Arbeitsleistung und die Motivation hat sowie, dass eine hohe Vergütung für einen großen Teil der Befragten zu einer privaten und beruflichen Zufriedenheit führen kann.

| Würden Sie zustimmen, dass sich ein attraktives Vergütungssystem positiv auf Ihre Arbeitsleistung auswirken könnte? Wenn solch ein attraktives Vergütungssystem bereits bei Ihnen Anwendung findet, können Sie die Aussage bestätigen? | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|--------|
| | Trifft voll und ganz zu. / (bei Frage 7) Monatliche Auszahlung. | Trifft im Wesentlichen zu. / Quartalsweise Auszahlung. | Trifft teilweise zu. / Halbjährliche Auszahlung. | Trifft in geringem Maße zu. / Jährliche Auszahlung. | Trifft gar nicht zu. / Gar keine Auszahlung. | Gesamt |
| Q4: Weiblich | 22,22% 2,00 | 77,78% 7,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 9 |
| Q4: Männlich | 44,44% 8,00 | 44,44% 8,00 | 11,11% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 18 |

| Kann eine überdurchschnittlich hohe Vergütung und/oder das Erfüllen der vereinbarten Ziele dazu führen, dass es zu einer positiven Beeinflussen Ihrer Arbeitsmoral und Arbeitsleistung kommt? | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|--------|
| | Trifft voll und ganz zu. / (bei Frage 7) Monatliche Auszahlung. | Trifft im Wesentlichen zu. / Quartalsweise Auszahlung. | Trifft teilweise zu. / Halbjährliche Auszahlung. | Trifft in geringem Maße zu. / Jährliche Auszahlung. | Trifft gar nicht zu. / Gar keine Auszahlung. | Gesamt |
| Q4: Weiblich | 33,33% 3,00 | 55,56% 5,00 | 11,11% 1,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 9 |
| Q4: Männlich | 50,00% 9,00 | 44,44% 8,00 | 5,56% 1,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 18 |

Betrachtet man nun die beiden Fragen getrennt zwischen den Geschlechtern, so lässt sich der Fokus der Männer auf „Voll und ganz“ erkennen und bei den weiblichen Befragten liegt dieser „im Wesentlichen“ fokussiert.

Schaut man sich nun die Einzelauswertungen hinsichtlich Vergütung und Zufriedenheit an, wird folgendes deutlich:

| Würden Sie zustimmen, dass sich ein attraktives Vergütungssystem positiv auf Ihre Arbeitsleistung auswirken könnte? Wenn solch ein attraktives Vergütungssystem bereits bei Ihnen Anwendung findet, können Sie die Aussage bestätigen? | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|--------|
| | Trifft voll und ganz zu. / (bei Frage 7) Monatliche Auszahlung. | Trifft im Wesentlichen zu. / Quartalsweise Auszahlung. | Trifft teilweise zu. / Halbjährliche Auszahlung. | Trifft in geringem Maße zu. / Jährliche Auszahlung. | Trifft gar nicht zu. / Gar keine Auszahlung. | Gesamt |
| Q6: Angestellte(r) mit einem angemessenem fest vereinbartem Gehalt / Lohn. | 45,45% 5,00 | 36,36% 4,00 | 18,18% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 11 |
| Q6: Angestellte(r) mit einem fest vereinbartem Grundgehalt (Fixum) + variabler erfolgsabhängiger Leistungsvergütung (durch unterjährige Provisionszahlungen, Courtagen, Bonifikationen). | 18,18% 2,00 | 81,82% 9,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 11 |
| Q6: Gewerbetreibende(r) auf leistungsorientierter Provisionsbasis. | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0 |
| Q6: Gewerbetreibende(r) mit regeltem Fixum + erfolgsabhängiger Auszahlung (Provision, Courtage). | 75,00% 3,00 | 25,00% 1,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 4 |
| Q6: Ich gehöre einer anderen Zielgruppe, als den genannten, an. | 0,00% 0,00 | 100,00% 1,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 1 |

Mitarbeiter, welche eine erfolgsabhängige Vergütung bekommen sind tendenziell positiver gestimmt was ihre Arbeitsleistung betrifft. Angestellte, ohne jegliche erfolgsabhängige Vergütung, positionieren sich nicht so deutlich zur positiven Arbeitsleistung.

6 Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit befasste ich mich mit dem Thema der Vergütungs- und Anreizsysteme. Dabei sollte untersucht werden, ob sich Anreizsysteme als geeignetes Instrument im Zielvereinbarungsprozess zur Steigerung der Motivation und Leistung bei Mitarbeitern eignen.

Zu Beginn der Arbeit wurde eine für die Arbeit notwendige theoretische Grundlage geschaffen. Das Fundament dieser Arbeit bildete eine empirische Erhebung mit Umfrageteilnehmern aus dem Finanzdienstleistungssektor. Das zweite Kapitel befasste sich mit dem Thema der „Leistungsplanung im Zielvereinbarungsprozess in der Vertriebssteuerung“. Dabei wurde der Zielvereinbarungsprozess in Unternehmen genauer beleuchtet. Im Zentrum dieses Prozesses stehen die Führungskräfte und die Mitarbeiter, da sie die Zielvereinbarungen umsetzen müssen. Dabei werden Ziele formuliert, welche zwingend einen Nutzen für die Erreichung der Oberziele bieten. Es wurde herausgearbeitet, dass Ziele schriftlich, konkret formuliert und für den Mitarbeiter verständlich festgehalten werden. Die Kontrolle der Zielerreichung zur Verbesserung des Zielvereinbarungsprozesses führt zu einem direkten Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter. Während der Erarbeitung gab es bereits erste Hinweise, dass Ziele offensichtlich als Instrument zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung verstanden werden können, wenn bei Zielerreichung materielle und / oder immaterielle Anreize in Aussicht gestellt werden. Hieran anschließend befasste sich das nächste Kapitel mit dem Thema „Motivation – Triebfeder menschlichen Handelns“. Es konnte dargestellt werden, dass Motivation das menschliche Verhalten und Handeln lenkt, jedoch u. a. von diversen Umweltfaktoren abhängig ist. Daher kann festgehalten werden, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation gleichbedeutend sind. Es kam die Frage auf wodurch man sich motivieren lässt? Motivation gilt als geeignetes Mittel, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu bewirken. Als Instrumente wurden von der einfachen Belobigung, dem Anerkennen von Leistungen und der zielgerichteten Steuerung dem Mitarbeiter Erfolgserlebnisse zu vermitteln, bis hin zum Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten genannt. Ebenfalls kam ich zu der Ansicht, dass nicht ausschließlich auf den Faktor Geld (i.S. materieller monetärer Belohnung) bei der Motivation von Mitarbeitern gesetzt werden kann. Im vierten Kapitel „Vergütungs- und Anreizsysteme“ wurde diskutiert, welchen Stellenwert im Vertrieb die Vergütung einnimmt. Den Unternehmen werden eine Vielzahl an Alternativen zur Entlohnung ihrer Mitarbeiter geboten, um sich für Mitarbeiter und potentielle Vertriebsmitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Des Weiteren wurden die Anreizsysteme besprochen, welche zur Motivation und Leistungsabgeltung dienen. Leistungsorientierte Anreizsysteme können aus einer finanziellen (materiellen) und einer immateriellen Komponente bestehen. Sie sind ein wichtiges Instrument in der Mitarbeiterführung sowie ein hoch geschätztes Mittel

um Ziele aus dem Zielvereinbarungsprozess mit monetären und nicht-monetären Eigenschaften zu gestalten. Sie stellen eine faire Bezahlung der Mitarbeiter dar. Nachdem ich in dem Kapiteln zwei bis vier den theoretischen Hintergrund meiner Arbeit entwickelte, diente mein fünftes Kapitel einer Umfrage mit 27 Teilnehmern, welches die Vergütungs- und Anreizsysteme bei Vertriebsmitarbeitern untersuchte.

Als Ergebnis wurde deutlich, dass die Ziele in Unternehmen den Mitarbeitern bekannt (14,81% voll und ganz/ 62,96% im Wesentlichen) sowie wichtig und von großer Bedeutung für ein Unternehmen sind (40,74% voll und ganz/ 51,85% im Wesentlichen). Darauf aufbauend wurde erfragt, ob es in Unternehmen auch einen standardisierten Zielvereinbarungsprozess (48,15% voll und ganz/ 25,93% im Wesentlichen) und diese schriftlich formuliert werden (81,48%) gaben ebenfalls an, dass die Ziele schriftlich formuliert werden. Somit konnte ich festhalten, dass einem großen Teil der Befragten sowohl die Ziele als auch die Prozesse bekannt sind. Zudem werden bei den meisten Befragten die Ziele schriftlich festgehalten. Die Erkenntnisse decken sich mit meiner zuvor in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Annahme. Des Weiteren wurden die Teilnehmer zu intrinsischen und extrinsischen Anreizen befragt. Dabei gaben 44,44% an, sich „im Wesentlichen“ durch monetäre Anreize beeinflussen zu lassen, 25,93% entschieden sich für „teils/teils“, 22,22% fanden, dass dies nur „gering zutrifft“ und 3,7% lässt sich gar nicht monetär motivieren. Die Befragten sind sehr unterschiedlicher Meinung. Somit kann ein rein monetärer Anreiz (extrinsischer) nicht als alleiniger Motivator widerlegt werden. Bei der Untersuchung der Frage nach den intrinsischen Anreizen, wie Lob und Anerkennung gaben 62,96% der Befragten an, sich dadurch zu motivieren. Für weitere 14,81% trifft dies „im Wesentlichen“ zu. Zusammenfassend sehen 77,77% der Befragten intrinsische Anreize als Motivator. Auch die persönlichen und beruflichen Weiterentwicklungen sehen 44,44% „Voll und ganz zutreffend“ sowie weitere 44,44% „im Wesentlichen zutreffend“ als motivierend. Vergleichend stellte ich fest, dass die Befragten sowohl die extrinsische- als auch intrinsische Motivation als Anreiz sehen. Feststellen musste ich ebenfalls, dass die nichtmonetären Anreize für die Befragten einen größeren Anreiz darstellen, als die monetären Anreize. Zum Schluss der Umfrage wurden die Befragten zu dem Thema der Vergütung befragt. 37,04% der Teilnehmer gaben an „im Wesentlichen“ ihre Motivation von der Vergütung abhängig zu machen. Weitere 40,74% gaben die Antwort „teils/ teils“ an. Darauf folgend schaute ich mir nun die Auswertung der Teilnehmer an, welche eine erfolgsabhängige Vergütung bekommen und Angestellte, ohne jegliche erfolgsabhängige Vergütung. Dabei stellte ich fest, dass Mitarbeiter, welche eine erfolgsabhängige Vergütung bekommen tendenziell zufriedener sind und sich positiver positionieren als Mitarbeiter, welche keine oder eine geringere erfolgsabhängige Vergütung erhalten.

Letztlich bin ich mit dem Resultat der Arbeit zufrieden. Die Umfrage erbrachte zwar nicht die absolute Widerlegung der Annahmen, dennoch waren die Richtungen und Tendenzen größtenteils erkennbar. Ich konnte feststellen, dass Ziele bei den Mitarbeitern verankert sind und ein Zielvereinbarungsprozess in den Vertriebsunternehmen eine größere Rolle spielt. Zudem stellte ich fest, dass sich Mitarbeiter nicht nur über die monetäre Vergütung motivieren lassen, sondern das Lob und Anerkennung einen großen Stellenwert einnehmen. Ich denke, dass dieser letzte Punkt vielen Führungskräften nicht in dem Maße bewusst ist. Erkenntlich ist auch geworden, dass Vertriebsmitarbeiter mit erfolgsabhängigen Vergütungen sehr gut zu motivieren sind.

Für die Zukunft ist es wünschenswert: Die Unternehmen sollten versuchen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter wieder stärker gemeinsam in den Zielvereinbarungsprozess einzubinden und die Politik der Vergütungs- und Anreizsysteme zielgerichteter auf die Leistungsorientierung abzustimmen. Somit werden die Unternehmen wieder in der Lage sein ihre Mitarbeiter langfristig zufrieden zu stellen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Literaturverzeichnis

Apostolopoulos, Nicolas et al. (Hg.) (2009): E-Learning 2009: Lernen im digitalen Zeitalter, Waxmann, Münster

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung 11. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin

Baldegger, Rainer (2006): Führen mit Zielvereinbarung. Führungsmanual für Anwender, Aarau : Baldegger, o.O., (Band13)

Bastian, C. (2000): Mitarbeiterführung im Vertrieb - Anreizsysteme auf dem Prüfstand. in: Reichwald, R.; Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Vertriebsmanagement, Gabler, Stuttgart 2000

Batinic, B.; Moeser, K. (2005): Determinanten der Rücklaufquote in Onlinepanels. In: Zeitschrift für Medienpsychologie, 17. (S.64-74)

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2006): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen 11. Auflage, Gabler Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Breisig, Thomas (2013): Zielvereinbarungen im Fokus von Betriebs- und Personalräten – Methoden, Chancen, Risiken 4. Auflage, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt

Busse, Beate (2002): Immaterielle und materielle Leistungsanreize. Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Kommunalverwaltungen, Peter Lang, Frankfurt a./M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien

Comelli, Gerhard; Nerdinger, Friedemann W.; Rosenstiel, Lutz v. (2014): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung 4.Auflage, rororo, Reinbek bei Hamburg

Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – Konzeption für das Retailbanking 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Faulbaum, Frank; Prüfer, Peter; Rexroth, Margit (2009): Was ist eine gute Frage? - Die systematische Evaluation der Fragenqualität 1. Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Görgen, Frank (2002): Versicherungsmarketing, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln

Henze, Frank (2005): Optimale Anreizverträge. Theorie, Vertragsstruktur und beschränkte Haftung, Shaker Verlag, Aachen

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Springer, Nürnberg, Leipzig

Jackob, Nikolaus; Schön, Harald; Zerback, Thomas (Hrsg.) (2009): Sozialforschung im Internet - Methodologie und Praxis der Online-Befragung, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Kehrer Mareike: e-Learning im Fernstudium. Erfahrungsbericht einer Studentin. Herausgegeben von E-TEACHING.ORG 2009. URL: http://www.e-teaching.org/praxis/erfahrungsberichte/09-12-22_Kehrer_E-Learning%20im%20Fernstudium.pdf, Stand 21.01.2011.

Koreimann, D.S.(1999): Management, 7. Auflage, Wiley, München – Wien

Kuckatz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (Grundlagentexte Methoden) 1. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim, Basel

Liebhart, Christian (2012): Zielvereinbarungen. Ein Instrument zur Verbesserung der Mitarbeiterführung sowie der gesamten Unternehmensperformance, Diplomiva Verlag GmbH, Hamburg

Liebhart, Christian (2012): Zielvereinbarungen. Ein Instrument zur Verbesserung der Mitarbeiterführung sowie der gesamten Unternehmensperformance, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Mentzel, Wolfgang (2012): Personalentwicklung – wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden, 4. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München

Meyer Hilbert (1993): Leitfaden zur Unterrichtsvorbereitung. Frankfurt am Main

Pepels, Werner (2014): Moderne Marktforschung - Systematische Einführung mit zahlreichen Beispielen und Praxisanwendungen 3. Auflage, Duncker & Humbolt GmbH, Berlin

Schirmer, Dominique (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung - Grundlagen und Techniken, Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn

Staehele, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, Vahlen, München, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)

Watzka, Klaus (2011): Zielvereinbarung im Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 1.Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Weis, H. Ch. (2005): Verkauf, 6. Auflage, Vahlen, Ludwigshafen

Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM) 4. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie, 5. Auflage, Springer

Anlagen

Fragebogen-Teil 1 der Befragung

Q1 Ziele und Zielvereinbarungen in Ihrem Unternehmen formulieren.

Beantwortet: 27 Übersprungen: 0

| | Trifft voll und ganz zu. | Trifft im Wesentlichen zu. | Trifft teilweise zu. | Trifft in geringem Maße zu. | Trifft gar nicht zu. | Befragte gesamt |
|--|--------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|
| Sind nach Ihrer Auffassung Ziele und Zielvereinbarungen (Zielvereinbarungsprozess) ein wichtiger elementarer Bestandteil für den Gesamtunternehmenserfolg? | 40,74% 11,00 | 51,85% 14,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Kennen Sie die konkreten Ziele Ihres Unternehmens? | 14,81% 4,00 | 62,96% 17,00 | 14,81% 4,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Gibt es in Ihrem Unternehmen einen standardisierten und festgelegten Zielvereinbarungsprozess? | 48,15% 13,00 | 25,93% 7,00 | 14,81% 4,00 | 11,11% 3,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Werden Ihre Ziele persönlich und individuell mit Ihnen vereinbart? | 55,56% 15,00 | 22,22% 6,00 | 3,70% 1,00 | 14,81% 4,00 | 3,70% 1,00 | 27 |
| Werden Ihre Ziele schriftlich formuliert? | 81,48% 22,00 | 3,70% 1,00 | 11,11% 3,00 | 3,70% 1,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Werden Ihre Ziele mündlich formuliert? | 29,63% 8,00 | 7,41% 2,00 | 7,41% 2,00 | 14,81% 4,00 | 40,74% 11,00 | 27 |
| Sind Ihre Ziele manchmal abweichend von denen Ihrer Teammitglieder /Arbeitskollegen (Kollegen gleicher Hierarchie und gleicher Tätigkeit)? | 22,22% 6,00 | 59,26% 16,00 | 11,11% 3,00 | 3,70% 1,00 | 3,70% 1,00 | 27 |
| Ordnen Sie all Ihre vereinbarten persönlichen Ziele bisher, auch als realistisch in der Umsetzung ein? | 18,52% 5,00 | 40,74% 11,00 | 33,33% 9,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Kommt es vor, dass sich Ihre Zielvereinbarungen negativ auf Ihre tägliche Arbeitsleistung auswirken? | 7,41% 2,00 | 22,22% 6,00 | 22,22% 6,00 | 37,04% 10,00 | 11,11% 3,00 | 27 |
| Werden die Ziele Ihrer Meinung nach, häufig (mind. 4x im Jahr) kontrolliert? | 11,11% 3,00 | 22,22% 6,00 | 11,11% 3,00 | 40,74% 11,00 | 14,81% 4,00 | 27 |
| Formulieren Sie darüber hinaus auch eigene Ziele, woraufhin, um diese Ziele zu erreichen, Sie Ihre Tätigkeit ausrichten? (z.B. ein selbstständiger Versicherungsvertreter, welcher seine Tätigkeiten nach dem kalkulierten Umsatz plant) | 18,52% 5,00 | 29,63% 8,00 | 22,22% 6,00 | 18,52% 5,00 | 14,81% 4,00 | 27 |

Fragebogen-Teil 2 der Befragung

Q2 Zielvereinbarungen als Instrument der Motivation.

Beantwortet: 27 Übersprungen: 0

| | Trifft voll und ganz zu. | Trifft im Wesentlichen zu. | Trifft teilweise zu. | Trifft in geringem Maße zu. | Trifft gar nicht zu. | Befragte gesamt |
|--|--------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|
| Lassen Sie sich durch Zielvereinbarungen (vorausgesetzt, Ziele sind SMART definiert) motivieren? | 3,70% 1,0 | 40,74% 11,0 | 40,74% 11,0 | 14,81% 4,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Motivieren Sie individuelle, spezifische und anspruchsvolle Ziele? | 22,22% 6,0 | 48,15% 13,0 | 18,52% 5,0 | 11,11% 3,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Führen Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte bei Ihnen zu erhöhter Motivation? | 62,96% 17,0 | 14,81% 4,0 | 18,52% 5,0 | 3,70% 1,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Lassen Sie sich ausschliesslich durch monetäre Anreize motivieren? | 3,70% 1,0 | 44,44% 12,0 | 25,93% 7,0 | 22,22% 6,0 | 3,70% 1,0 | 27 |
| Würden Sie der Aussage zustimmen, dass die Vergütung (Gehalt / Bonifikation/Provision) einzig allein als geeignetes Motivationsmittel anzusehen ist? | 11,11% 3,0 | 33,33% 9,0 | 14,81% 4,0 | 22,22% 6,0 | 18,52% 5,0 | 27 |
| Würde eine geringe Motivation bei Ihnen dazu führen, dass sich dies negativ auf Ihre Arbeitsleistung auswirkt? | 22,22% 6,0 | 40,74% 11,0 | 25,93% 7,0 | 11,11% 3,0 | 0,00% 0,0 | 27 |
| Würden Sie sich durch andere Anreize der materiellen Belohnung (z.B. hochwertige Sachpreise, Firmenevents oder Reisen auf Kosten des Unternehmens) motivieren lassen? | 7,41% 2,0 | 29,63% 8,0 | 40,74% 11,0 | 7,41% 2,0 | 14,81% 4,0 | 27 |
| Wäre eine persönliche sowie berufliche Förderung und Entwicklung (Weiterbildungen, Seminare, Schulungen, etc.) durch Ihr Unternehmen, mit Aussicht auf berufliches Weiterkommen in der Firma, für Sie motivierend? | 44,44% 12,0 | 44,44% 12,0 | 3,70% 1,0 | 3,70% 1,0 | 3,70% 1,0 | 27 |
| Würden Sie der Aussage zustimmen, dass sich Ihr Motivationsverhalten tendenziell verschlechtert, sollte es zu der Situation der dauerhaften Zielverfehlung, kommen? Vor allem wenn dies finanzielle Nachteile mit sich bringt? | 40,74% 11,0 | 48,15% 13,0 | 7,41% 2,0 | 0,00% 0,0 | 3,70% 1,0 | 27 |

Fragebogen-Teil 3 der Befragung

Q3 Einfluss und Zusammenhang von Vergütungs- und Anreizsystemen auf Leistung und Motivation.

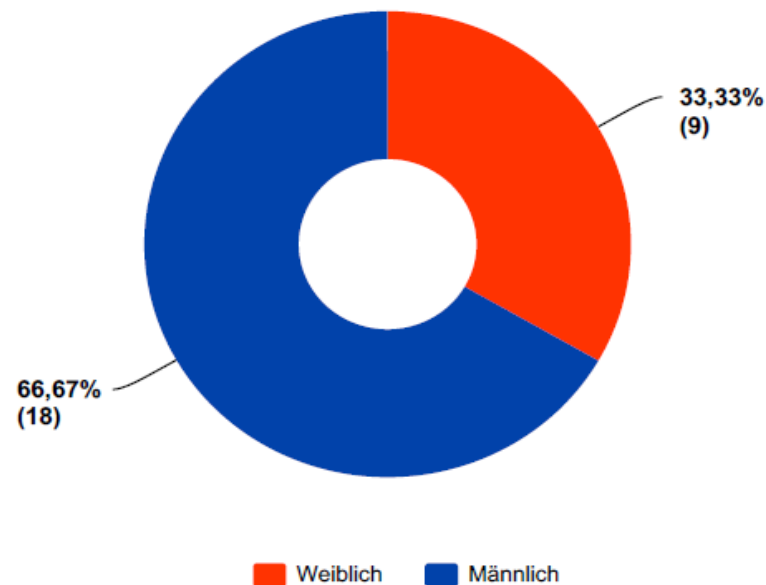
Beantwortet: 27 Übersprungen: 0

| | Trifft voll und ganz zu. / (bei Frage 7) Monatliche Auszahlung. | Trifft im Wesentlichen zu. / Quartalsweise Auszahlung. | Trifft teilweise zu. / Halbjährliche Auszahlung. | Trifft in geringem Maße zu. / Jährliche Auszahlung. | Trifft gar nicht zu. / Gar keine Auszahlung. | Befragte gesamt |
|--|--|---|---|--|---|-----------------|
| Würden Sie zustimmen, dass sich ein attraktives Vergütungssystem positiv auf Ihre Arbeitsleistung auswirken könnte? Wenn solch ein attraktives Vergütungssystem bereits bei Ihnen Anwendung findet, können Sie die Aussage bestätigen? | 37,04% 10,00 | 55,56% 15,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Kann eine überdurchschnittlich hohe Vergütung und/oder das Erfüllen der vereinbarten Ziele dazu führen, dass es zu einer positiven Beeinflussung Ihrer Arbeitsmoral und Arbeitsleistung kommt? | 44,44% 12,00 | 48,15% 13,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Würde eine überdurchschnittlich gute Vergütung, bei Ihnen automatisch zu einer (deutlichen) Verbesserung Ihrer privaten und beruflichen Zufriedenheit führen? | 29,63% 8,00 | 44,44% 12,00 | 25,93% 7,00 | 0,00% 0,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Würden Sie zustimmen, dass Ihre Motivation und Arbeitsleistung entscheidend von der Vergütung abhängig ist? | 18,52% 5,00 | 37,04% 10,00 | 40,74% 11,00 | 3,70% 1,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Sehen Sie in Ihrer Vergütung auch eine Art Bestätigung Ihrer Arbeitsleistung durch das Unternehmen? | 59,26% 16,00 | 25,93% 7,00 | 11,11% 3,00 | 3,70% 1,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Wären Sie bereit, mit der Aussicht auf eine dauerhaft erfolgsabhängige hohe Vergütung, auch einen dauerhaft höheren Arbeitsaufwand (gegenüber den Kollegen) zu betreiben? | 22,22% 6,00 | 44,44% 12,00 | 25,93% 7,00 | 7,41% 2,00 | 0,00% 0,00 | 27 |
| Wie oft werden Ihnen erfolgsabhängige Vergütungen ausgezahlt? (Hinweis: Antwortmöglichkeiten kursiv hervorgehoben) | 22,22% 6,00 | 14,81% 4,00 | 3,70% 1,00 | 59,26% 16,00 | 7,41% 2,00 | 27 |
| Stellt z.B. eine betriebliche Altersvorsorge oder eine erfolgsabhängige Sonderzahlung zu Ihrer Altersvorsorge (durch das Unternehmen), einen ebenfalls geeigneten und attraktiven Anreiz dar? | 22,22% 6,00 | 33,33% 9,00 | 25,93% 7,00 | 18,52% 5,00 | 0,00% 0,00 | 27 |

Fragebogen-Teil „Geschlecht“ der Teilnehmer

Q4 Welchem Geschlecht gehören Sie an?

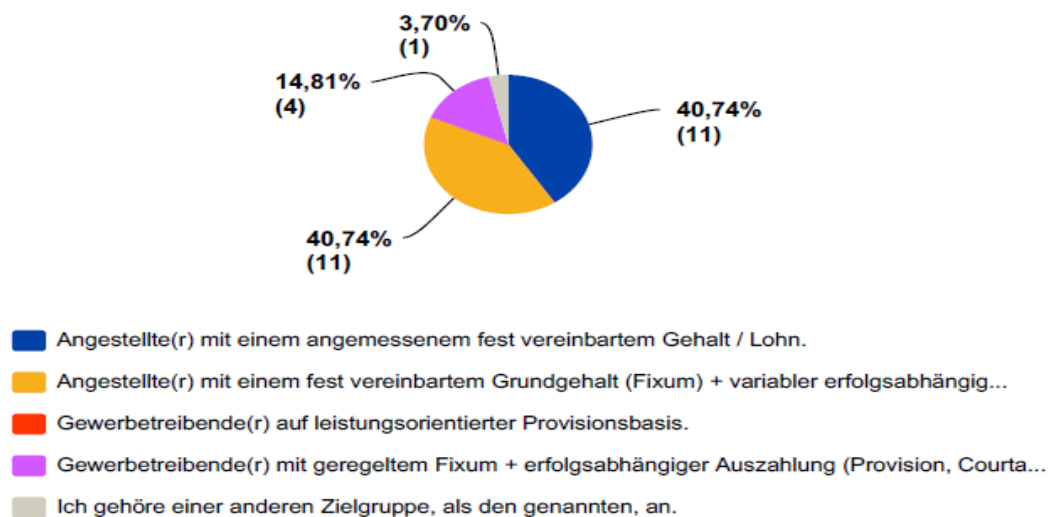
Beantwortet: 27 Übersprungen: 0



Fragebogen-Teil „Gehaltsgruppe“ der Teilnehmer

Q6 Welcher Gruppe von Lohn- und/oder Gehaltsempfängern gehören Sie an?

Beantwortet: 27 Übersprungen: 0



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname